



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

تأثير ممارسة السلطة على الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي

في الإدارات العمومية الجزائرية

- ولاية تلمسان -

تحت إشراف الأستاذة:

د. حاج سليمان هند

مقدمة من طرف:

السيدة: عليلي خيرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. أحمد بلشير محمد
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة. أ	د. حاج سليمان هند
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. صوار يوسف
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة. أ	د. بن سماعيل لمياء
ممتحنا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ محاضر. أ	د. بلحسن محمد

الموسم الجامعي: 2021 . 2022

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
رَبِّ اَوْزِعْنِي اِنْ اَشْكُرْتُمْ تَكْرًا لَتُنْعِمْتُمْ عَلَيَّ
وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَاِنْ اَعْمَلْ صَالِحًا تَرْضَاهُ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدوم النعم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة.

الأستاذة الفاضلة حاج سليمان هند التي أشرفت على إنجاز هذا العمل على كل التوجيهات التي قدمتها لي.

إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة وعناء قراءتها وإبداء الملاحظات التي تكشف مواطن القصور فيها، لتكون قاعدة لدراسات لاحقة.

الأساتذة الكرام بن شنهو محمد، بوسيف سيد أحمد، بن معمر عبد الصمد.

إلى الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة السيد معلاش عبد الرزاق على التسهيلات التي يقدمها لطلبة ما بعد التدرج.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

شكراً

إلى وطني الغالي



إلى من قال فيهما الرحمن

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى إخوتي

إلى صديقتي سامية

إلى كل الذين أحبهم

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير ممارسة السلطة من خلال أبعادها (الشرعية، المكافأة، القسرية، الحبرة و المرجع) على الانضباط الوظيفي بأبعاده (الامتثال للقوانين و اللوائح، الالتزام و الشعور بالمسؤولية، الدافع للانضباط و الانضباط الذاتي)، و اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيت بين المتغيرين المستقل (السلطة) و التابع (الانضباط الوظيفي)، تم بناء النموذج لافتراضي للدراسة و فرضياتها بناء على الدراسات السابقة، تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما الإدارات العمومية بولاية تلمسان، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية تكوت من (350) موظفا من مختلف الفئات الوظيفية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة طبقنا البحث الإحصائي و الكمي الاستكشافي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التي تتناسب مع الدراسة، النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و اختبار فرضياتها من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS.25 و AMOS.22. بينت النتائج أن مصادر السلطة الأكثر استخداما في الإدارات العمومية المدروسة هي السلطة القسرية و السلطة الشرعية، هناك امتثال للقوانين و اللوائح مع ضعف في الالتزام و الشعور بالمسؤولية، ودرجة رضا وظيفي متوسطة، خاصة الرضا عن الأجر و الطريقة التي تطبق بها القوانين و اللوائح و بيئة العمل، كما بينت النتائج أيضا أن ممارسة السلطة لها تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي و أيضا لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي ليس له تأثير على الانضباط الوظيفي، الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة و الانضباط الوظيفي.

كلمات المفتاحية: السلطة، الانضباط الوظيفي، الرضا الوظيفي، الإدارة العامة، النمذجة بالمعادلة الهيكلية.

Abstract: This study aimed to investigate the influence of the exercise of power through its dimensions (legitimate, reward, coercive, expert and referent power) on work discipline in its dimensions (compliance with laws and regulations, commitment and sense of responsibility, motivation for discipline and self-discipline), and to find out the mediating effect of job satisfaction on the relationship between exercise of power and work discipline, the research model and hypotheses were based on the review of literature, the study population is represented in the public service sector, especially the public administrations in the state of Tlemcen, for collecting the data of the study a questionnaire was used, samples of the study consisted (350) Employees from different job categories. In order to achieve the objectives of the study, we applied the action research and quantitative Exploratory, in order to analyse and test hypotheses, descriptive statistical methods and structural equations modeling were used, using the statistical analysis program (SPSS.25, AMOS.22). The results showed that the most widely used sources of power in the studied public administrations are the coercive power and the legitimate power. There is compliance with laws and regulations with weak commitment and a sense of responsibility, and a medium job satisfaction, especially satisfaction with wages and the way in which laws and regulations are applied and the environment. The results also showed that the exercise of power has a positive effect on work discipline and also has a positive effect on job satisfaction, job satisfaction has no effect on work discipline, job satisfaction does not mediate the relationship between the exercise of power and work discipline.

Keywords : Power, work discipline, job satisfaction, public Administration, structural equations modeling.

Résumé : L'objectif de cette étude est de connaître l'impact de l'exercice du pouvoir à travers ses dimensions (légitimité, récompense, coercition, expérience et référence) sur la discipline fonctionnelle dans ses dimensions (respect des lois et règlements, engagement et sens des responsabilités, motivation à la discipline et auto-discipline) et de déterminer l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre le pouvoir et la discipline fonctionnelle. Le modèle conceptuel et les hypothèses ont été construits sur la base des études antérieures. La population visée par l'étude est représentée dans le secteur des services publics, notamment les administrations publiques de la Wilaya de tlemcen, des données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de (350) employés de différentes catégories d'emplois. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons appliqué la recherche action et nous avons réalisé une étude quantitative cette dernière est de type exploratoire. Les données ont été analysées à l'aide des logiciels de statistiques SPSS.25 et AMOS.22., la méthode des équations structurelles a été choisie et utilisée pour le traitement de nos données, nous avons également utilisé des méthodes statistiques descriptives adaptées à l'étude. Les résultats ont montré que les sources de pouvoir les plus largement utilisées dans les administrations publiques étudiées sont le pouvoir coercitif et légitimité, il y a le respect des lois et règlements avec un engagement et un sens des responsabilités faibles, et une satisfaction au travail moyenne, en particulier les valeurs liées à satisfaction vis-à-vis des salaires et de la manière dont les lois et règlements sont appliqués, et l'environnement de travail, comme les résultats ont également montré que l'exercice de pouvoir a un effet positif sur la discipline fonctionnelle et également un effet positif sur la satisfaction au travail, la satisfaction au travail n'a pas effet sur la discipline fonctionnelle, il n'y a pas d'effet médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'exercice de pouvoir et la discipline fonctionnelle.

Mots clés : Le pouvoir, la discipline fonctionnelle, Satisfaction au travail, les administrations publiques, les équations structurelles

مختصر المحتويات:

المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.

الخاتمة العامة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

فهرس المحتويات.

قائمة الاشكال والجداول.

مقدمة عامة

مقدمة:

تتكون المنظمة مهما كانت طبيعتها من مجموعة من الأفراد، يعملون معا لتحقيق الأهداف التنظيمية، هؤلاء الأفراد لكل مواقف وقيم وتصورات وأهداف، هذا الاختلاف يمكن أن يشكل مصدر نزاع وتعارض في المنظمة، نتيجة لتضارب المصالح فإن المواقف السلوكية يمكن أن تنحرف عن قواعد المنظمة وتنظيماتها، وفي حالة عدم وجود إجراءات تأديبية مناسبة لضبط المخطين سيكون هنالك تهديد لنجاح المنظمة (Idris, S. D., & Alegbeleye, G. I., 2015)

ظاهرة السلطة منتشرة في كل المجتمعات والمنظمات، وإلى حد الآن يبقى مفهوم السلطة معقداً، فكل واحد منا يفكر فيها بشكل مختلف (Meng.Y, He, J., & Luo, C.2014)، السلطة جزء محوري من العلاقات الإنسانية فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعظم العمليات الإدارية، مثل الإدارة، القيادة، صنع القرار، الصراع، التغيير، التحفيز، الرضا الوظيفي، (Dirik, D, Eryilmaz, İ, 2018) ، وهي أهم مورد يستخدمه المديرون لقيادة رؤوسهم (Bagci.Z, 2015) ، كما أنها تترجم كل تفاعل و علاقة اجتماعية في أي منظمة و هي واحدة من المجالات الرئيسة في الإدارة، كما أنها أداة مؤثرة لجعل الأوامر تتبع و النتائج المطلوبة تتحقق (Faiz, N, 2013) ، و هذا ما جعلها جزء لا يتجزأ من القيادة ، فالقيادة تتطلب حتماً السلطة للتأثير في أفكار و تصرفات الآخرين (Zaleznik, 1977)، فالباحثون يهتمون بالممارسة الإدارية للسلطة لأنها مرتبطة بنتائج مهمة داخل المنظمة (Rahim, M.A., 1993)، فممارسة السلطة تؤدي إلى مشاعر و مواقف مختلفة من طرف الموظفين، إذن فاستخدام السلطة مهم و ضروري للمدير في عملية القيادة إذ من خلال السلطة يستطيع التأثير في الموظفين لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها الإدارة.

الانضباط أمر مهم سواء في الحياة بصفة عامة أو على مستوى المنظمات، ذلك لأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التنظيمية، يعتقد أن تصميم وتنفيذ السياسات التأديبية في المنظمات العامة تؤدي إلى زيادة التزام وأداء الموظفين، لذا يتم بذل جهود من قبل صانعي السياسات لصياغة التنظيم والقواعد لتحسين انضباط الموظف. الانضباط أحد العوامل المهمة في المنظمة لأنه يؤثر على أداء الموظفين، كلما ارتفع مستوى الانضباط لدى الموظفين ارتفع مستوى الأداء و هذا يتوافق مع أبحاث كل من (Dapu, V. A. 2015, Thaif et al, 2015, Liyas, 2017) وغيرهم.

تعاني كثير من الإدارات من ضعف في انضباط موظفيها في أداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد وكذلك عدم تواجدهم في مكان العمل، مما ينعكس سلبا على أداء الإدارة وتعطيل مصالحها، أيضا على سمعتها في محيطها الاجتماعي، فالانضباط الإداري يعتبر أساس النجاح والتطور.

مسؤولية تعزيز الانضباط هي مسؤولية المدير أو المشرف، تنفيذ هذه العملية في القطاع العام ليس سهلا كما هو الحال في القطاع الخاص (Guffey&Helms, 2001) ، واحدة من الاختلافات الرئيسية في القطاع العام تعتمد اعتمادا كبيرا على اللوائح القديمة والصلبة التي لا تستوعب التطورات التي تحدث، ونتيجة لذلك يجد مديري القطاع العام مشكلة في مراقبة وتنفيذ انضباط موظفيهم.

وضع المشرع الجزائري جملة من الآليات التي تضمن تقديم خدمة عامة جيدة من قبل الموظف، من بينها الرقابة الصارمة على سلوك وانضباط موظفي الإدارة العمومية أثناء قيامهم بمهامهم، حيث نصت المادة 160 من الأمر 03_06 المؤرخ في جويلية 15 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "يشكل كل تغل عن الواجبات أو المساس بالانضباط من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأديته مهامه خطأ مهنيا".

الانضباط ليس فقط مسألة فرض عقوبات، و لكن أيضا إجراءات تصحيحية ضد مختلف الأخطاء و الانحرافات التي تحدث، تعد المراقبة إحدى وظائف الإدارة الهادفة إلى التأكد من أن الموارد تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل مثل الملاحظة و المراقبة و التصحيح ، دور المدير هو إجراء المراقبة على رؤوسه حتى يمكن لهم العمل وفقا للأهداف التنظيمية، المدراء مسؤولين عن تقديم المساعدة و التصحيح في حالة وجود أخطاء و انتهاكات، من المهم فعل ذلك حتى يشعر الموظف أنه موضع اهتمام ، و أيضا من المهم خلق أنظمة انضباط حتى يتمكن الموظف من تنفيذ مهامه التنظيمية.

هدف أي منظمة تعزيز رضا موظفيها الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت هنالك مجموعة من القواعد واللوائح التي تحكم سلوك الأفراد، إن غياب التعليمات التوجيهية سيؤدي إلى الفوضى واستياء الموظفين هذا قد يؤدي إلى الانحراف عن المبادئ الأساسية التي أنشأت من أجلها الإدارة.

لقد كان و مازال موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حضرت باهتمام الكثير من الباحثين و علماء النفس و علماء السلوك، و يرجع السبب في ذلك إلى أن هذا الموضوع يتعلق بمشاعر و ردود أفعال الموظفين اتجاه مؤثرات بيئة العمل الداخلية و الخارجية، فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة لكل من المنظمة و الأفراد، باعتباره أحد العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء كما أن سلوك الفرد

و اتجاهه نحو العمل يمكن أن يكون عامل قوة و دفع نحو تطوير العمل ، فإحساس الموظفين بالرضا عن وجودهم في الإدارة يجعلهم أكثر استقرارا ويسعون دائما نحو تحقيق أهداف إدارتهم، و يعكسون تصوراتهم و انطباعاتهم الإيجابية عن منظماتهم في بيئتها الخارجية، فتكسب بذلك السمعة و المكانة الجيدة وهذا يعزز روح الولاء التنظيمي لديهم، أما إذا كان العكس من ذلك فإنه يعتبر أحد المعوقات التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها، على اعتبار أن تديني مستوى الرضا الوظيفي ينعكس على أداء الأفراد و يؤثر على درجة حماسهم للعمل (العون و الدليمي، 2018).

أشرنا سابقا إلى أن السلطة سمة من سمات القيادة، و أنها موجودة داخل أماكن العمل، وهي ضرورية من أجل تحقيق أهداف الفرد و المنظمة، يمكن استخدام السلطة لتحسين رضا الموظف، فيمكن استخدامها بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم كما يمكن استخدامها بشكل سلبي لجلب الخوف و القلق إلى مكان العمل، و هنا تظهر أهمية ممارسة السلطة بالنسبة للمدير من خلال استخدام مصادرها المختلفة سواء من مصادرها الرسمية المرتبطة بالمركز الوظيفي الذي يشغله المدير أو من خلال مصادرها غير الرسمية التي تتبع من المهارات التي يمتلكها المدير و التي تجعله قادرا على التأثير في سلوك موظفيه، فالسلوك القيادي للمدير مرتبط باستخدامه مصدر أو عدة مصادر للسلطة للتأثير في موظفيه، تشير الأدبيات إلى أن هناك العديد من الباحثين الذين تناولوا مصادر السلطة، و يعتبر التصنيف الذي وضعه كل من (French & Raven, 1959)، من أهم التصنيفات حيث أسس الباحثان نظرية القوة الاجتماعية لدراسة السلطة حددت خمسة مصادر لممارسة السلطة وهي سلطة الموقع وهي مرتبطة بالمركز الوظيفي (السلطة الشرعية، سلطة المكافأة و السلطة القسرية أو الإكراه)، السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة) (السعود و العساف، 2008)، ثم أضاف French & Kruglanski مصدرا سادسا و هو سلطة المعلومات و هي امتلاك المدير لمعلومات و تتمثل في الوصول إلى المعلومات و السيطرة عليها و توزيعها .

أسفرت الدراسات المتعلقة بممارسة السلطة عن نتائج مختلفة، فقد وجد (Rahim, 1989) أن السلطة الشخصية مرتبطة ارتباطا إيجابيا بالرضا عن الإشراف، في دراسة على عينة من المدراء الكوريين، كما وجد (Rahim, M.A., Afza, M., 1993) أن التزام ورضا المرؤوسين يرتبطان ارتباطا قويا بسلطة المرجع والسلطة الشرعية وسلطة المكافأة.

(Yukl, 1991) درس العلاقة بين استخدام القائد أنواع مختلفة من السلطة و مستوى ردود فعل المرؤوسين، فوجد أن كل نوع له ردود فعل مختلفة، كما وجد (Megheirkouni, 2018) أن رضا المرؤوسين يتأثر إلى حد كبير بنوع السلطة التي يستخدمها الرئيس، أما (Meng, Y., He, J., & Luo, C, 2014) في دراستهم لإحدى مراكز البحث العلمي فقد وجدوا أن كل من المرجع

و الخبرة و المكافأة لها تأثير إيجابي على السلوك، وجدوا أن السلطة المبنية على الخبرة و المرجع كان لها تأثير إيجابي على الامتثال للأوامر و الرضا الوظيفي، أما السلطة الشرعية فقد كان لها دور ايجابي على الامتثال و ارتبطت بشكل سلمي مع الرضا الوظيفي، كما يرى أن مصادر السلطة الأكثر استخداما هي المكافأة و القسرية، الهدف من تطبيقهما هو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تغيير مواقف و معتقدات و تصرفات المرؤوسين.

تلعب المكافأة دورا هاما في بناء و الحفاظ على التزام الموظفين و ضمان مستوى عال من الأداء و ثبات القوى العاملة، في إطار العلاقة المتبادلة بين الفرد و المنظمة، يدخل الفرد إلى المنظمة بمهارات و رغبات و أهداف، و يتوقع في المقابل بيئة عمل لائقة حيث يمكنهم استخدام مهاراتهم لإرضاء رغباتهم و تحقيق أهدافهم، فقد وجد (Jehanzeb, K.et all, 2012) في دراسة أجراها في قطاع البنوك العام و الخاص بالمملكة العربية السعودية أن المكافأة لها أهمية إيجابية كبيرة في التحفيز، و لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للعاملين، وجد أيضا ان التحفيز له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

القادة الذين يمارسون السلطة بشكل أخلاقي يؤثرون في سلوك موظفيهم من خلال نمذجة الأدوار، بمعنى أن التابعين يقلدون السلوك المناسب من خلال مراقبة القادة الذين يمثلون نماذج لنقل السلوك اللائق والإيجابي، فالمرؤوسين يعتبرون أنفسهم في حالة علاقة تبادل اجتماعي مع رئيسهم، فالقيادة كعملية مؤثرة يقوم من خلالها الأتباع بتكوين القيم والمواقف، فالسلوكات مرتبطة ضمنا بالسلطة بما أتمها قدرة على التأثير.

ممارسات إدارة الموارد البشرية وأساليب القيادة تختلف بشكل كبير بين القطاع العام والخاص، ولاتعطي نفس النتائج، وبالتالي على المدير اختيار النوع المناسب من السلطة حسب القطاع الذي يعمل فيه حتى يكون له تأثير إيجابي على رضا و إنتاجية الموظف و كل المشاكل التنظيمية كالتغيب و دوران العمل و العصيان و غيرها من المشاكل التي تعكس عدم رضا الموظف، فصلاحيات المدير الإشرافية تختلف من قطاع إلى آخر، فنجد المدير في القطاع الخاص يمارس المزيد من الصلاحيات الإشرافية على موظفيه مقارنة بمديري القطاع العام. فقد وجد (Faiz.A, 2013) في دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص لمجموعة من المعاهد و الجامعات بمنطقة أتوك (Attock) بباكستان أن سلطة المكافأة مرتبطة إيجابا بالرضا الوظيفي في القطاع الخاص أما في القطاع العام فقد وجد أن السلطة التي تعتمد على المكافأة لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي و قد فسّر ذلك إلى أن القطاع العام في باكستان يوفر الأمن الوظيفي لأن فترة العمل طويلة على عكس القطاع الخاص الذي يكون العمل بعقود، و يصرح بأن سلطة المكافأة يكون لها التأثير الايجابي على المدى القصير و لاتعطي نفس النتائج في المدى الطويل، بحيث يعكس لدى مرؤوسين إحساس سلمي أن الرؤساء يستغلونهم لتحقيق

أهدافهم و بالتالي يتلاعبون بهم هذا ما يجعلها غير مرضية، كما وجد أن السلطة القسرية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي في القطاع العام و لم يجد علاقة مهمة للتأثير في القطاع الخاص.

تلجأ العديد من المنظمات إلى استخدام التكنولوجيا (نظام البصمة) لتحسين انضباط الموظف، والإسهام في تسجيل وجوده بالمكتب، عوض النظام القديم بالتوقيع على ورقة الحضور، والذي هو عرضة لسلك التلاعب من قبل الموظفين، وبالتالي لا يعتبر أداة موضوعية لقياس انضباط الموظف، إلا أن هذا الأسلوب مازال مستخدما في كثير من الإدارات الجزائرية.

الإدارة بحاجة إلى مدراء لديهم فهم عميق للسلطة وكيفية ممارستها بطريقة تخلق مناخا تنظيميا تسوده روح التعاون والانضباط لتحقيق الأهداف، إذ نجد المدراء يختلفون في قدرتهم على التأثير في سلوك الموظفين، بالرغم من امتلاكهم نفس السلطة الشرعية والقانونية، إلا أنهم يتباينون في استخدام أنواع السلطة الأخرى كالمكافأة، الخبرة والمرجع ويظهر الفرق في مدى تقبل الموظفين لتوجيهات المدير وأوامره و تعليماته، يرى (Faiz.A, 2013) أن التحدي الرئيسي للمدير هو كيفية الاستخدام الفعال للنوع الصحيح من مصادر السلطة لضمان رضا الموظف.

01. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم نصيغ إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف تؤثر ممارسة السلطة من خلال مصادرها سلطة الموقع (المركز الوظيفي) والسلطة الشخصية على الانضباط الوظيفي

والرضا الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما الإدارات العمومية بولاية تلمسان؟

02. أسئلة الدراسة:

01/ ما هو واقع الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية؟

02/ ما هي مصادر السلطة الأكثر استخداما من طرف المدراء في الإدارات العمومية الجزائرية؟

03/ ما هي مصادر السلطة المناسبة التي تحقق الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية؟

04/ هل لممارسة السلطة تأثير مباشر على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية؟

05/ ما هي أسباب عدم الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية؟

06/ ما هو الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي؟

07/ هل يختلف تصور الموظفين لممارسة السلطة، الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية؟

03 - أهداف الدراسة:

- 01/ معرفة مصادر السلطة الأكثر استخداما في الإدارات العمومية الجزائرية.
- 02/ التعرف على مستوى الانضباط الوظيفي وأسباب عدم الانضباط في الإدارات العمومية الجزائرية.
- 03/ معرفة مصدر السلطة المناسب الذي من شأنه أن يعزز الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

04 - أهمية الدراسة:

- 01/ المتغيرات المدروسة تحتل مساحة واسعة من الاهتمام في البحوث الإدارية والاجتماعية المتخصصة، خاصة في الأدبيات الأجنبية، ومن ثم يمكن أن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال.
- 02/ تعريف مختلف المستويات الإدارية بضرورة استخدام السلطة بأبعادها (الشرعية، المكافأة، المرجع، الخبرة والقسرية).
- 03/ نتائج هذه الدراسة نأمل أن تكون لها انعكاسات إيجابية في قطاع الوظيفة العمومية وأن تساهم في معرفة مصدر السلطة المناسب الذي يلجأ إليه المدير أثناء ممارسته لسلطته في معالجته للمواقف المختلفة والذي من شأنه أن يحقق مستوى عال من الانضباط الوظيفي.

05 - فرضيات الدراسة:

• الفرضيات الرئيسية:

- الفرضية الرئيسية الأولى (ف.1): ممارسة السلطة لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
- الفرضية الرئيسية الثانية (ف.2): ممارسة السلطة لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة (ف.3): الرضا الوظيفي له تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة (ف.4): الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
- الفرضية الرئيسية الخامسة (ف.5): إدراك للموظفين للسلطة، الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي يختلف حسب المتغيرات الشخصية للموظف.

• الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: ممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية: ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: ممارسة السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، والقسرية) والانضباط الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) والانضباط الوظيفي.

الفرضية الفرعية السابعة: يختلف إدراك الموظفين لممارسة السلطة حسب المتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية الثامنة: يختلف إدراك الموظفين للرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية التاسعة: يختلف إدراك الموظفين للانضباط الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.

06 - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة طبقنا البحث الإجمالي (Recherche Action) في إحدى الإدارات المتواجدة بولاية

تلمسان، كما استخدمنا المنهج الكمي الاستكشافي في الدراسة الميدانية، ويطلق على هذا النوع أيضا الاستطلاعي.

07 - متغيرات الدراسة:

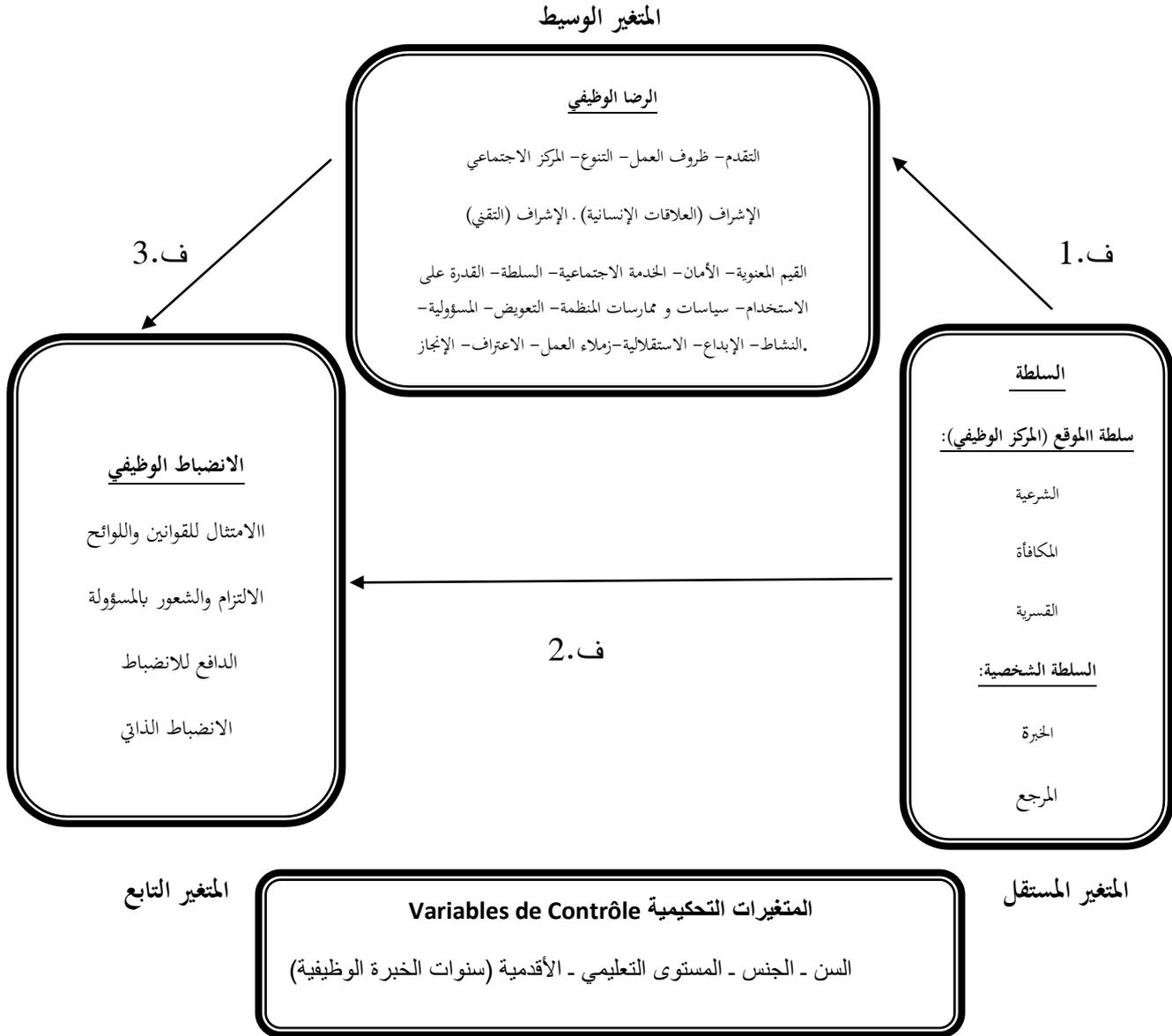
المتغير المستقل: السلطة.

المتغير التابع: الانضباط الوظيفي.

المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي.

08 - النموذج الافتراضي للدراسة:

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة:



09 . محتويات الدراسة:

تحتوي الدراسة الحالية على ثلاثة (03) فصول موزعة على النحو التالي:

- ❖ **الفصل الأول:** تم التطرق في هذا الفصل إلى مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من السلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي.
- ❖ **الفصل الثاني:** حاولنا من خلال هذا الفصل سرد مجموعة من الدراسات السابقة أجنبية وعربية التي شكلت اللينة الأساسية لبناء نموذج دراستنا.
- ❖ **الفصل الثالث:** تطرقنا من خلاله للدراسة التطبيقية.

المفصل الأول

الإطار النظري

للدراسة

مقدمة الفصل:

يسعى كل فرد إلى الحصول على وظيفة عامة لما توفره من مزايا قادرة على المساهمة في تأمين حياة أفضل، للموظف دور مهم في تفعيل العمل الإداري إذ يعتبر الأداة التي تباشر بواسطتها الوظيفة العامة مهامها في سبيل تحقيق حاجيات الأفراد، إن نجاح الخدمة العمومية قوامه الموظف العام، لذا يجب عليه أن يتحلى بالانضباط أثناء ممارسته لمهامه فالوظيفة أمانة يؤتمن عليها الموظف، إن واقع الإدارات العمومية لا يخلو من بعض المظاهر السلبية التي يقوم بها الموظف والتي تنعكس على الانضباط في مكان العمل و من أبرز المظاهر عدم احترام أوقات الدوام الرسمي التي تظهر في الدخول متأخر و الخروج المبكر و الخروج بدون إذن و عدم إنجاز المهام الإدارية في وقتها وغيرها من السلوك السلبي، مما ينعكس سلبا على أداء الخدمة العامة، ويعطي صورة سلبية عن واقع الانضباط الوظيفي، هذا الأخير واحد من أهم المسؤوليات و المشاكل التي تواجه المدير أو المسؤول و يقع على عاتقه مسؤولية التصدي لكل المظاهر السلبية التي تؤثر على الانضباط في مكان العمل أو على الأقل التقليل منها، و هنا تظهر أهمية السلطة التي يمارسها المسؤول للتأثير على الموظف من أجل جعله يلتزم بالقوانين و اللوائح و الشعور بالمسؤولية في إنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق انضباط وظيفي ، بالرغم من أن القوانين حددت حقوق وواجبات الموظف و ساعات العمل و جملة من الآليات التي تضمن تقديم خدمة عامة جيدة، هذه القوانين تعطي للمسؤول سلطة رسمية من خلال المكافأة أو العقاب إلا أن هذه المصادر لا يكون لها تأثير إيجابي دائما على كل الموظفين، و هنا تظهر حاجة المسؤول إلى إظهار مهارات خاصة شخصية من أجل التعامل مع الموظف غير المنضبط من خلال تنمية مهارات لزيادة خبرته و أيضا محاولته أن يكون القائد القدوة و المرجع حتى يمكنه التعامل مع الموظفين بمختلف شخصياتهم.

تضع هذه المقدمة إطار عام لمكونات هذا الفصل والذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: السلطة وكل ما يرتبط بها من تعاريف، أهميتها، نظريات، مصادرها وأنواعها.

المبحث الثاني: الانضباط الوظيفي وكل ما يرتبط به من تعاريف، أنواعه، العوامل المؤثرة عليه، أهميته، أبعاده بالإضافة إلى

بعض القواعد التي تحقق الانضباط الوظيفي.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي وأيضا كل ما يتعلق به من تعاريف ونظريات وغيرها

المبحث الرابع: تطرقنا من خلاله إلى العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: السلطة

تمهيد:

السلطة ظاهرة اجتماعية اهتم بها الإنسان منذ القدم إلى عصرنا الحاضر، فقد شغلت فكرة السلطة الفلاسفة الكبار مثل سقراط وأفلاطون في كتابه الجمهورية الذي يقسم من خلاله المجتمع إلى طبقات تحكمها طبقات الفلاسفة وأرسطو في كتابه السياسة حيث تحدث من خلاله عن الحكم وغيرهم إلى أن تفرعت العلوم واستقلت عن الفلسفة وأصبح ينظر للسلطة من عدة زوايا فتعددت الدراسات الحديثة و لم تصبح السلطة تدرس على المستوى الشامل المتمثل في سلطة الدولة، بل نزل البحث العلمي إلى دراسة هذا الموضوع داخل مختلف تنظيمات المجتمع.

01 - مفهوم السلطة:

بالرغم من الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع السلطة، مع ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الجميع، لذلك فإن تشخيص ماهية السلطة ووظائفها وطبيعة العلاقات التي تقوم عبرها و خلالها يختلف من باحث إلى آخر، باختلاف منطلقاته النظرية أو الايديولوجية، كما ترتبط صعوبة تعريف مفهوم السلطة، كونها ظاهرة تتطور باستمرار وتأخذ أشكالاً مختلفة، إن السلطة بمعناها الواسع، هي شكل من أشكال القوة، فهي الوسيلة التي من خلالها يستطيع شخص أن يؤثر على شخص آخر، إلا أن القوة تتميز عن السلطة في الوسائل التي من خلالها تتحقق الطاعة، فبينما يمكن تعريفها على أنها القدرة على التأثير على سلوك الآخرين، فإن السلطة يمكن فهمها على أنها الحق في القيام بذلك، إن القوة تحقق الإذعان و الطاعة من خلال القدرة على الإقناع، أو الضغط أو التهديد أو الإكراه أو العنف، أما السلطة فهي تعتمد على الحق في الحكم، ويحدث الإدغان من خلال التزام أخلاقي و معنوي من قبل المحكوم بأن يطيع الحاكم. (النائب، 2017)

كلمة (Power) عندما تترجم إلى اللغة العربية غالباً ما تشتمل على معنيين، الأول ينطوي على معنى القوة، أما الثاني فينطوي على دلالة سياسية أو قانونية محددة فيقال مثلاً السلطة السياسية أو السلطة الشخصية أو السلطة الفردية، وفي بعض الأحيان تستخدم للتعبير عن وظائف الدولة أو مرادف للصلاحيات و الاختصاصات، كلمة POWER بالإنجليزية مأخوذة من الكلمة الفرنسية Pouvoir وتعني لغويًا القدرة أو الاستطاعة، أما في اللغة العربية فلم يرد في المعاجم القديمة لفظ (سلطة) ومع ذلك عرفت السلطة من خلال اشتقاقها و بحاصة لفظ (السلطان) و التي تعني الحجة، و هو نفس تعبير Authority باللغة الإنجليزية و

Autorité بالفرنسية و Autoritat باللغة الألمانية و الذي يربط ما بين السلطة و مصدرها و شرعيتها (النائب، 2017)، إذن فعلماء الاجتماع يميزون بين مفهومي السلطة و القوة، فالسلطة هي شكل من أشكال القوة، و هي مرتبطة بالوظيفة، فهي القدرة على القيام بأشياء من خلال العمل الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي، أما القوة فيعرفها ماكس و بير على أنها " هي قدرة شخص معين أو امكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود المقاومة (Dockés, 1999. P16).

وفيما يلي نعرف السلطة لغويا واصطلاحا وإجرائيا.

أ - تعريف السلطة لغويا:

- في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، السلطة (اسم)، جمع، سلط، تعني التسلط والسيطرة والتحكم.
- وفي لسان العرب، السلطان الحجة لذلك قيل للأمرء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق.

ب - تعريف السلطة اصطلاحا:

اختلفت آراء المفكرين والباحثين في وضع مفهوم ومعنى محدد للسلطة كل حسب رؤيته فالقانون يتناول السلطة من زاوية قانونية، إذ يمكن تعريف السلطة على أساس أنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة، والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة (عبد الفتاح، 1992، ص 123)، ومن وسائلها إصدار الأوامر والنواهي ممن يمتلكها للخاضعين لها ومراجعة أعمالهم وإثابتهم أو عقابهم،

التعريف القانوني يتناسب مع النظرة الكلاسيكية للسلطة التي تفسرها من خلال الخطوط الرسمية التي تظهر من خلال الهيكل التنظيمي.

أما علم النفس فينظر إلى السلطة من زاوية سلوكية نفسية إذ يمكن تعريف السلطة بأنها "تتضمن العلاقة بين اثنين أو أكثر من الأفراد، فمن ناحية نجد شخصا يقترح طريقة عمل للآخرين، ونجد شخصا آخر يقبل هذه الاقتراحات ويطيع الأوامر" (عبد الفتاح، 1992 ص 124)، أما علم الاجتماع فينظر للسلطة من زاوية اجتماعية وقد تعددت تعاريفها بحجم العلماء والباحثين في هذا المجال.

ج - ممارسة السلطة:

في معجم المعاني الجامع: مارس (فعل) - مارس يمارس، مراسا وممارسة فهو ممارس والمفعول ممارس.

مارس الشخص الشيء: عالجته وزاوله، قام بعمله.

مارس سلطته: فرضها.

أما اصطلاحاً فالممارسة تعني جهد يقوم به الممارس يستند إلى قاعدة من القيم والمعارف والتنظيم، في محاولة للفهم والتحديد للوصول إلى حلول لمواجهة المشاكل التي يتعامل معها. (خليفة، 1989، ص 249).

د - تعريف السلطة إجرائياً:

في بحثنا وظفنا مفهوم السلطة التي تستند على القواعد القانونية والرمزية هي محولة للاستعمال من طرف المدراء داخل الإدارة العمومية. مدعمين هذه السلطة بخصائص شخصية للمدير مما يعني السلطة الممارسة داخل الإدارة العمومية من طرف المدير والتي لها أهداف معينة واجب تحقيقها.

بما يلي مجموعة من تعاريف التي ذكرها الباحثون الذين تناولوا دراسة السلطة.

01 - 01 - تعريف السلطة على أنها عملية تأثير:

هذه التعاريف تشترك في أن السلطة هي إمكانية امتلاك أفراد تأثير على سلوك أفراد آخرين بغض النظر عن الموقع الوظيفي، ويعرف التأثير بأنه هو الإجراء الذي بواسطته شخص ما يغير سلوك شخص آخر، يمكن أن يستخدم هذا الإجراء كوسيلة تسمح ببلوغ الأهداف، يطلق على السلطة في هذه الحالة مصطلح القوة.

جدول رقم (1 - 1) تعريف السلطة على أنها عملية تأثير.

المصدر	التعريف	الباحث
French, J.&Raven.B (1959)	السلطة هي إمكانية الفرد التأثير في الآخرين، وأنها القوة التي تسمح لشخص ما بتنظيم أعمال الآخرين وتتضمن حدوث تغييرات في السلوك.	French et Raven, 1959
Dahl, R. A. (1957)	السلطة هي "قوة شخص 'أ' على شخص آخر 'ب'، هي قدرة 'أ' على جعل 'ب' يقدم على القيام بنشاطات أو أشياء لا يمكن القيام بها "إلا بتدخل 'أ'" هذا التعريف يتضمن مفهوم التأثير أي أن الفرد له قوة عندما يكون قادراً على التأثير في شخص أو عدة أشخاص للحصول منهم على ما يريد.	Robert Dahl, 1957
Erhard Friedberg et Michel Crozier, 1977	في كتابهما "الفاعل والنسق" ينظران إلى السلطة على أنها تدل على إمكانية شخص أو مجموعة التأثير في شخص آخر أو مجموعة، وأن التأثير في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة أي أن السلطة هي علاقة وليست صفة مميزة للأفراد أو الفاعلين، أي أن السلطة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين وليس في الأفراد أنفسهم.	Erhard Friedberg et Michel Crozier, 1977
Dunbar, N. E., & Burgoon, J. K. (2005).	السلطة هي " القدرة التي يمتلكها شخص ما في إنتاج التأثير المقصود على سلوك فرد آخر في مكان العمل خلال العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم معا".	Dunbar et Burgoon, 2005

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

01 . 02 - تعريف السلطة بارتباطها بالموقع الوظيفي

إذا كانت القوة هي التأثير في الآخرين فإن السلطة هي الحق في القيام بذلك، أو هي القوة الشرعية أو القانونية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين.

جدول رقم (1 - 2) تعريف السلطة لارتباطها بالموقع الوظيفي.

المصدر	التعريف	الباحث
قيس العبيدي 1997	السلطة هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها.	Max Weber
خالد ذيب حسين أبو زيد، 2010	السلطة هي " قدرة التأثير التي يمتلكها أحد الأفراد على الآخرين بحكم موقع العمل".	Johns et Saks, 2002
	السلطة هي القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي.	Daft, 2003
دادي ناصر عدوان، 1998.	السلطة "الصلاحية المخولة للإطارات الإدارية والمشرفين في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، و كذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ مختلف الخطط الإستراتيجية التي تتوافق مع السياسة العامة للمؤسسة"	عدوان، 1998

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

02 . أهمية السلطة

أ . بالنسبة للمجتمع:

السلطة مواكبة للوجود الإنساني يمارسها الفرد أمرا أو مأمورا في مختلف جوانب الحياة، أظهر ماكليفلاند في دراسة له أن هناك اختلافا كبيرا بين الناس في مدى حاجتهم واهتمامهم بالسلطة، فهناك أفراد يظهرون حاجة كبيرة للسلطة ويسعون للحصول عليها، وهناك آخرون يظهرون اهتماما قليلا، لكن بالرغم من الفرق في الحاجة إلى السلطة بين الناس إلا أنهم يستمرون بالسلطة بعد الحصول عليها ويترددون كثيرا قبل أن يتخلوا عنها. (ريجيو، ترجمة حلمي 1991)

يرى Durkheim أن السلطة تعد ضرورية ولا بد منها لتحقيق التوازن والاستقرار داخل البناء الاجتماعي، فهي جزء لا يتجزأ من أي نظام اجتماعي ويعتبر أن النظام هو السلطة في ممارستها، ذلك لأن السلطة تلازم البناء الاجتماعي ولا تنفصل عنه. (عواضة،

2013)

ب . بالنسبة للمنظمة:

السلطة عامل أساسي في دراسة المنظمات، فهي تترجم كل تفاعل وعلاقة اجتماعية في أي منظمة، والسلطة واحدة من المجالات الرئيسية في الإدارة، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بمعظم العمليات التنظيمية مثل الإدارة، القيادة، صنع القرار، الصراع، التغيير، التحفيز وتبادل المعرفة والرضا الوظيفي. (Dirik, D., Eryılmaz, İ, 2018)

ج . بالنسبة للمدير:

كل شاغل مركز وظيفي يتمتع بقدر من السلطة يمكنه من التأثير على غيره من الأفراد في المستويات الإدارية الأقل منه، و من هنا تظهر أهمية السلطة كأداة للتأثير من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (عدوان، 1998)، إذن فالسلطة هي حلقة الوصل بين المدير في مستواه الإداري و المستوى الأعلى منه و أيضا المستوى الأدنى منه، فالسلطة تعطي الحق للمدير في أن يصدر أوامره إلى المرؤوسين بغرض التحكم في النشاط المطلوب لتحقيق الأهداف، و بهذا تكون السلطة أهم مورد يستخدمه المدير لقيادة مرؤوسيه لتحقيق الأهداف التنظيمية (Altinkurt, Y., Yilmaz, K. 2012)، يهتم المديرون بالممارسة الإدارية للسلطة لأنها مرتبطة بنتائج مهمة داخل المنظمة، فممارسة السلطة تؤدي إلى مشاعر و مواقف مختلفة من طرف الموظفين، فقد درس (Yukl et Falbe, 1991) العلاقة بين استخدام القائد أو المدير أنواع مختلفة من السلطة و مستوى ردود فعل المرؤوسين وجد أن كل نوع له ردود فعل مختلفة، القادة الفعالون يجمعون بين مختلف مصادر السلطة ويختارون استخدامها في المواقف المناسبة، حيث نادرا ما يعتمد المدير الفعال على مصدر واحد للسلطة (Fuqua Jr, H. E., Payne, K. E., & Cangemi, J. P. 2000)

03 . نظريات السلطة:

03 . 01 . النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينات وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعلات بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، تمثلت في سيطرة الآلة، الثورة الصناعية، بحيث كان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، أهم رواد هذه النظرية (فريدريك تايلور، فايول، جوليك، أرويك) فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) ومناداته بالنموذج البيروقراطي.

أ. فريدريك تايلور **Frederik Taylor** والتنظيم العلمي للعمل (1856-1915):

نظرية الإدارة العلمية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالوصول إلى الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الافتراض ثم تعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار، كما ترى أن العمال يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم، ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أداءه وأن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

لقد قام تايلور بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية بحيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية، حيث ركز تايلور دراسته على التنظيم على مستوى الورشة، واهتم بتطوير كفاءة المدراء ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بالتنفيذ.

حاول تايلور أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي يعتمد على قوانين وقواعد ومبادئ تنظيمية محددة بوضوح يمكن تعميمها والاستفادة من تطبيقاتها على كافة أنواع النشاط الإنساني، توصل تايلور إلى أن هناك أحسن طريقة لأداء العمل **TheOne** «**Best Way**» تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة، حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقاً للكمية التي ينجزها زيادة على الكمية المحددة له.

يمكن تلخيص مساهمة مدرسة الإدارة العلمية في مجال التنظيم في المبادئ التالية: (العبيدي، 1997)

- ❖ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عمل الفرد، وهذا المبدأ يساعد على عدم اللجوء إلى أسلوب المحاولة والخطأ في تنفيذ الأعمال.
- ❖ الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة قدراتهم قبل تشغيلهم، وتدريبهم على أساس علمي يناسب الوسائل التي يؤدي بها العمل.
- ❖ تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية من أجل تحقيق أحسن النتائج.
- ❖ فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ من خلال التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء والعمال حيث يقوم المدراء بتخطيط وتنظيم العمل ويتفرغ العمال للتنفيذ.

❖ يتميز هرم التسلسل الرئاسي عند تايلور بـ كبر القاعدة و حدة الرأس، نظرا للطبيعة البسيطة للعمل و قلة تعقدها و ما يتطلبه من آليات الإشراف الواسع، يشكل هرم السلطة الحاد انحصار القرارات الإدارية في يد نخبة قليلة من الأفراد داخل التنظيم و هي قرارات فردية فوقية لا تقبل المشاركة أو التشكيك، بالتالي فإن تصور السلطة عند الإدارة العلمية يعني انحصار السلطة شكلا في المستوى الأعلى للتنظيم المتضمن المدراء و رؤساء المصالح و المشرفين، ومضمونا في البعد الرسمي الشرعي الذي لا يعترف بوجود كيان غير رسمي اجتماعي ينشأ من خلال الممارسات و التفاعلات و الكتل الاجتماعية داخل التنظيم.

ب . هنري فايول « H. Fayol » و نظرية التقسيم الإداري (1841. 1925):

انصب اهتمام هذه النظرية على التكوين الداخلي للمؤسسة وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التوازن بينها، وذلك بتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

يعتبر هنري فايول الرائد الأول لعلم الإدارة، فقد كان لأفكاره وما تركه من أثر مميز في علم الإدارة سواء كانت في فرنسا أو غيرها أهمية لاتقل عن تلك التي تركتها أفكار "تايلور" في أمريكا اعتمادا على خبرته الطويلة في مجال الإدارة، فقد قام "فايول" بتصنيف الوظائف الإدارية إلى ستة مجموعات هي (العبيدي، 1997. ص 72):

❖ أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج.

❖ أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والمبادلة.

❖ أنشطة مالية تتضمن البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل.

❖ أنشطة الضمان والصيانة، تتضمن حماية الممتلكات والأشخاص.

❖ أنشطة المحاسبة، القيام بعملية الجرد.

❖ أنشطة إدارية، تتضمن التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

لقد ركز 'فايول' على أهمية النشاط الإداري في التنظيم، حيث حدد في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" عدد من المبادئ التي

توصل إليها من خلال خبرته، هذه المبادئ تتمثل فيما يلي (ماهر، 2003. ص 32 . 33)

1. تقسيم العمل والتخصيص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الناس بحيث يكونوا متخصصين.

2. السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني الالتزام بإنجاز المهام، بحيث يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية.
 3. الانضباط والنظام: أفضل الطرق للحصول على الانضباط هي وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بالكفاءة للحصول على النظام، ويطبّقون أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
 4. وحدة الأمر: أي ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.
 5. وحدة الهدف: وتعني كل الوحدات يجب أن توجه أنشطتها لتحقيق أهداف التنظيم.
 6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي أولوية مصلحة التنظيم على المصالح الشخصية.
 7. تدرج السلطة: يقصد به التسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، والالتزام بخط السلطة الموضح في الهيكل التنظيمي ضروري لإجراء الاتصالات داخل التنظيم.
 8. مبدأ الترتيب: أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، الأول يشير إلى ضرورة الترتيب المادي والثاني ضرورة الترتيب الاجتماعي.
 9. عوائد العمال أو المكافآت: يجب أن يكون الأجر والمستحقات عادلة ومناسبة لكل من العاملين والمنظمة، بحيث تحقق الرضا لكلا الطرفين.
 10. المركزية: يرى فايول أن درجة المركزية تتحدد على ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المنظمة.
 11. العدالة: على المدراء أن يوفرُوا العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.
 12. استقرار العمل: إن استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمنظمة على العكس ذلك فإن دوران العمل السريع يسبب خطورة لها وكلفة عالية، لذلك لا بد من توفر الظروف الملائمة من أجل استقرار العمال بدرجة مناسبة.
 13. المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لتطوير المنظمة.
 14. تنمية روح الجماعة: أي أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بينهم.
- إن مساهمة فايول في نظرية التنظيم تمثلت في إعطاء الأهمية للمستويات العليا (وظائف المدير) حيث ركز على الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري، على عكس تايلور الذي وضع مبادئه على مستوى الورشة.

تظهر آثار السلطة عند فايول في العديد من المبادئ منها مبدأ السلطة والمسؤولية، حيث يمتلك الأفراد من خلال وظائفهم سلطة رسمية شرعية، تمنحهم إمكانية التسيير والتوجيه واتخاذ القرارات وعلى المرؤوسين واجب الطاعة والامتثال، والسلطة توزع حسب تدرج مستويات الهيكل التنظيمي توزيعاً يرتبط بالمسؤولية، وتظهر أيضاً السلطة من خلال مبدأ وحدة الأمر حيث تتمركز السلطة لدى متخذ القرار دون غيره، أيضاً تظهر السلطة من خلال مبدأ المركزية الذي يمثل أداة تمنح السلطة لعدد محدد من الأفراد داخل التنظيم.

ج . النظرية البيروقراطية ورائدها ماكس فيبر MaxWeber (1864.1920):

تمثلت مساهمة عالم الاجتماع الألماني 'ماكس فيبر' في صياغته لنظرية البيروقراطية، يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في أدايتهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة بينهم، لذلك تتضمن هذه النظرية البحث عن السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة.

لقد اكتسب مصطلح البيروقراطية معاني محددة في قواميس اللغة منذ عام 1798 فقد عرفه قاموس الأكاديمية الفرنسية بأنه " القوة والنفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية" و في عام 1813 عرف القاموس الألماني في طبعته الجديدة البيروقراطية بأنها "السلطة و القوة التي تمنح للأقسام الحكومية و فروعها و تمارسها على المواطنين". (علي محمد، 1975)

يرى العلماء أن تاريخ الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأت في أواخر القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين على يد ثلاثة و هم **Max Weber, Robert Michels, Geatano Mosca** استخدم موسكا (1858-1941) سنة 1895 مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى نمط معين من السلطة الحاكمة للدولة، حيث قسم نموذج الحكم إلى اثنين : إقطاعي و بيروقراطي، في نموذج الحكم الإقطاعي تكون الدولة الحاكمة بسيطة البناء، يمارس أعضائها السلطة بصفة شخصية مباشرة سواء في المجالات السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية أو القضائية، أما في النموذج البيروقراطي للدولة فإن الطبقة الحاكمة تمارس الحكم من خلال وظائف يقوم بها موظفون عموميون مأجورين و قد اعتبر موسكا أن التخصص (تقسيم العمل) والمركزية (أي تركيز السلطة في يد القيادات العليا) هما خاصيتان رئيسيتان في خصائص الدولة البيروقراطية. (الشريف، 1987، ص 315)

أما **Robirt Michels** فقد استخدم مصطلح البيروقراطية للدلالة على السيطرة و النفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميون ، الذين توظفهم المنظمات الكبرى بناء على مهاراتهم التخصصية، حيث يكونون في المنظمات مراكز قوة و سيطرة تتحكم في هذه المنظمات و

تكون ما يسمى بحكم الأقلية الأوليجاركية وهي جماعة صغيرة لها القوة المطلقة على بقية المجتمع، و لا تظهر في المجال الحكومي فقط بل يمكن أن تتحقق في أي تنظيم كبير (الشريف، 1987)، فجميع التنظيمات الكبرى الحديثة تنقسم إلى أقلية تشغل أوضاع الرئاسة و التوجيه وأغلبية تخضع لحكم هذه الأقلية، ولكي يبين "ميشلز" صدق هذه الفكرة درس البناء الداخلي للحزب الاشتراكي الألماني الذي يفترض أن يكون تنظيمه قائما على أسس ديمقراطية أكثر من أي تنظيم آخر، ولقد خلص إلى نتيجة مفادها أن النظام المتبع في هذا الحزب يتسم بالأوليجاركية. (علي محمد، 1975)

أما ماكس فيبر فقد تميز عن غيره من الباحثين بالنظر إلى البيروقراطية من زاوية اجتماعية و تنظيمية، فهو أول من حاول تقديم نظرية منظمة و شاملة في التنظيمات البيروقراطية، فقد ركز دراسته على أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي، إلا أن المبادئ التي طورها تصلح لتحليل التنظيمات بصفة عامة، فالتساؤل الرئيسي الذي حاول أن يجيب عنه «ما هي الأسس التي تركز عليها الإدارة الرشيدة»، ولقد جاءت إجابته في نظرية شاملة عن البناء البيروقراطي و الذي يتميز بالعقلانية و الموضوعية و خصائصه المثالية، و الذي يستند إلى عدد من المبادئ و الخصائص التي نشرها في كتابه "نظرية التنظيم الاجتماعي و الإقتصادي" سنة 1921 ويمكن أن نعرض هذه الخصائص على النحو التالي:

01 - هرمية السلطة: توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة، فكل فرد في التنظيم هو تحت رقابة و إشراف الرئيس الأعلى منه، وكل مسؤول داخل المؤسسة بحاسب أمام رئيسه عن الأعمال التي يحققها مرؤوسه و عن قراراتهم و تصرفاتهم بالإضافة إلى قراراته و تصرفاته، وحتى يكون قادرا على مباشرة سلطته عليهم، فإنه يصدر إليهم التوجيهات و الأوامر وعلى المرؤوسين إطاعة هذه الأوامر (عبد الفتاح، 1992. ص 82).

02- التخصص Specialisation: تقسيم العمل في كل نشاط إلى أنشطة فرعية بناء على التخصص، وتحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفا دقيقا.

03- قواعد لممارسة الوظائف: وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحدد الكفاءات الخاصة بكل وظيفة ويحدد السلطة اللازمة للقيام بالواجبات ومسؤولية كل فرد في المؤسسة.

04- تعيين الموظفين: بناء على شروط دقيقة ومحددة، حيث يتم التأكد من التأهيل المهني من خلال الامتحان، وعن طريق الشهادة.

05- تدريب وتكوين الموظفين: تدريب الموظفين تدريبا فنيا دقيقا لرفع كفاءة أدائهم.

06- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية لكل أمور العمل فكل الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات تثبت كتابة.

07- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية.

تعرضت النظرية البيروقراطية "الفير" إلى الكثير من الانتقادات، رغم ذلك فتصوره مازال يتم اعتماده في تسيير وتديير مجموعة من التنظيمات سواء الحكومية أو غير الحكومية، الصناعية أو غير صناعية، ومن بين هذه الانتقادات:

- النموذج البيروقراطي ينظر للإنسان نظرة آلية، ويهمل الطبيعة الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض كفاءات الأداء في المؤسسة بدلا من ارتفاعها.

- تؤدي بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية إلى الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الأقدمية التي شأنها التقليل من حدة المنافسة.

- التركيز على مبدأ "الرقابة والإشراف" من المحتمل أن يؤدي إلى محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، هذا ما يؤدي إلى خلق المزيد من الرقابة والإشراف.

- يفترض التنظيم البيروقراطي عدم تأثير البيئة على المؤسسة، أي أن المنظمة تعيش في محيط مغلق، وهذه الفرضية غير صحيحة، فلا يمكن تصور بأنه ليس هناك تأثير متبادل بين المؤسسة وبيئتها.

- التنظيم الرسمي في نظر "فير" هو التنظيم الشرعي الوحيد و ليس هناك تأثير للتنظيم غير الرسمي و هذه الفكرة غير واقعية.

إن هذه الانتقادات التي وجهت للنموذج البيروقراطي، كانت جزء من الدراسات التي قدمها العديد من الباحثين، الذين كانت دراستهم تستند إلى النموذج المثالي "الفير"، ولكن مع مراعات التعديلات المطلوبة، ومن أشهر الباحثين الذين انتقدوا النموذج البيروقراطي نذكر منهم:

R. Merton: من أكثر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب البيروقراطية التي أغفلها نموذج فيير، فإذا كانت كفاءة الإدارة البيروقراطية تظهر في خاصيتين:

الأولى: هي الرشد أو التعقل حين يتركز التعيين على المعرفة الفنية المتخصصة والمعايير الموضوعية، وتكوين علاقات غير شخصية بين الأعضاء.

و الثانية : هي القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي و بمجرى الحوادث، نتيجة استقرار الوظائف و العلاقات السائدة بين الأعضاء، بحيث نعلم الارتباط بين الدور الذي يؤديه كل فرد و أدوار بقية الأعضاء، فإن الأمر لا يخلو من مظاهر الخلل الوظيفي، فالمعايير التي وضعها فيبر تجعل التنظيم يفقد خاصية المرونة و يؤدي إلى حالة جمود السلوك الوظيفي، و تتحول الوسائل إلى غايات، أي يصبح التزام الفرد بالقواعد و الإجراءات هي الهدف، عوضا من الاستعانة بما كوسائل لتحقيق الأهداف، كما أن ما يصلح في موقف ما ليس من الضروري أن يناسب المواقف و الحالات كافة.

Selznick: يرى سلزنيك أن الرقابة التي تفرضها الإدارة العليا تتطلب مزيدا من تفويض بعض السلطات و المسؤوليات، مما يترتب عليه زيادة خبرة العاملين في التنظيم، ويقلص هذا بدوره بين الأهداف و الانجازات المحققة فعلا، ومع ذلك فإن التفويض يساعد في ظهور التقسيمات ، و التخصصات الفرعية، و الصراع بين الأجزاء، مما يعمق حجم الهوة بين الأقسام و الفروع، وهذا يعزز بدوره الابتعاد عن الهدف المنشود، فعوضا من تحقيق التعاون و التنسيق يهتم كل قسم بتحقيق نجاحه، و بلوغ أهدافه بغض النظر عن الاتجاهات العامة للمنظمة و أهدافها. (الزهري، 2002)

Gouldner: يتفق مع **Merton** في أن الإكثار من الإشراف و الرقابة يؤدي إلى الإخلال بالتوازن، إن القواعد العامة للاشخصية توضح ما هو غير مسموح به، وهذا يزيد من معرفة الأفراد بالحد الأدنى للسلوك المقبول و الذي يصبح السلوك المعياري و هذا يقلل من الكفاءة، تفهم الإدارة التزام الأفراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب على أنه فشل منهم، هذا ما يدفع الإدارة إلى زيادة الرقابة و الإشراف و المزيد من القواعد، هذا يؤدي إلى جعل علاقات القوة أكثر وضوحا، إذ يدرك الأفراد أنهم موضع سيطرة و استغلال المستويات العليا، وهذا يؤدي إلى التوتر و الصراع الداخلي الذي ينتهي باختلال توازن التنظيم. (الشريف، 1989. ص 187)

بالرغم ن الانتقادات يبقى ماكس فيبر من أبرز المفكرين الذين تكلموا عن السلطة وتأثيراتها في المجتمعات المختلفة، فقد قدم

نظرية واقعية عن السلطة، وكان لأعماله الأثر البالغ في إغناء النقاشات بخصوص الاهتمام السوسيولوجي للتنظيمات.

السلطة عند ماكس فيبر Max Weber: يعرف ماكس فيبر السلطة "بأنها نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة أو ائتمار عند أشخاص معينين" وكذلك يعرف فيبر السلطة "أنها ضرورة إلزامية في التنسيق بين فئتين، بمعنى أن هناك مصدرا معيناً يعطي أوامر محددة تفرض على مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها". (العواضة، 2013)

كما يعرف فيبر السلطة على أنها " القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها" (العبيدي، 1997) بمعنى أن السلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة السلطة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد.

لقد اقترح فيبر في كتابه "الاقتصاد و المجتمع" عدة أنماط من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ، فلقد أراد Wax Weber معرفة الأسس التي تقوم عليها السلطة، وقد عبر عن ذلك بالسؤال التالي (لماذا ينظر التابعون أي المرؤوسين إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة الرؤساء على أنها شرعية؟ و للإجابة على هذا السؤال قسم أنواع السلطات على أساس السلوك الاجتماعي منها، فهناك سلطة العادات و التقاليد في المجتمع، وقد تكون السلطة على أساس عاطفي بسبب إعجاب الجماهير بالقائد أو الزعيم فيتبعونه بشكل لا شعوري، قد يكون أساسها التفكير و التعقل، وذلك من خلال إقناع الناس بشرعية صاحب السلطة (عواضة، 2013) و هذه الأنواع هي:

1/ السلطة العقلانية – القانونية Rational Authority:

فهي تقوم على أساس عقلي رشيد، مصدره الاعتقاد في القواعد والمعايير الموضوعية غير الشخصية، فهذه السلطة حسب فيبر تستمد شرعيتها من القانون، وقد أطلق فيبر على هذا النموذج مصطلح البيروقراطية كما أشرنا سابقاً التي تتميز بالاعتماد على القواعد والنظام الرسمي، الذي يحدده طبيعة التسلسل الهرمي الرئاسي والحقوق والواجبات الخاصة بكل وظيفة، والإجراءات الخاصة بالتعيين و الترقية... و تدار المهن بقرائن موضوعية من الكفاءة و الأقدمية و ليس عن طريق قرائن فردية.

02/السلطة الكاريزمية Charismatic Authority:

هذه السلطة تعتمد على شخصية القائد الذي تتوفر فيه صفات تجعله يتميز عن الأفراد الآخرين ويقوم هذا النمط على قدرة القائد على إقناع وتجميع الأشخاص حوله، حسب فيبر هذا النوع من القادة يظهر في المجتمعات عند مرورها بأزمات، بحيث أن

المؤسسات السياسية تصبح غير قادرة على القيام بأدوارها ووظائفها ومن هنا تظهر زعمات سياسية أو دينية ... تدعوا إلى التغيير، ويرى فيبر أن هذا النوع من السلطة غير عقلائي وإنما انفعالي يعتمد على الثقة. (لمدبر، 2017)

يرى فيبر أن هذه السلطة غير مستقرة "بسبب بعدها عن العمل داخل المؤسسات، لأنها مرتبطة بشخص واحد وهو الزعيم الملهم" (عواضة، 2013)، فالتنظيم الذي يفقد القائد الكارزمي يتعرض إلى حالة عدم الاستقرار، ويواجه مشكلة من يخلف هذا القائد.

03/ السلطة التقليدية:

تستمد شرعيتها من العادات والتقاليد والأعراف السائدة وتقوم على الاعتقاد بقديسية التقاليد القديمة المتوارثة، فأساس السلطة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد السابق وبالتالي فإن تأييد المرؤوسين له مرهون بهذا الالتزام. يرى فيبر " أن التأثير المباشر للسلطان التقليدي على المجتمع هو إضعاف مواقف ونشاطات الأفراد الاقتصادية الواعية أو العقلانية. لأنه بكل الامتيازات التي يتصرف بها الحكام كما يشاؤون يخشى الأفراد القيام بمبادرات اقتصادية أو مالية أو تجارية لئلا يصطدموا بمشيمة هؤلاء الحكام" (عواضة، 2013).

02 . 03 - النظريات السلوكية:

جاءت النظريات السلوكية للتنظيم و التي يطلق عليها أيضا النظرية الكلاسيكية الحديثة لتعبر عن مجموعة الآراء و الاتجاهات لرواد الفكر الإداري و الاجتماعي الذين لم تتفق أفكارهم مع ما قدمته مدارس التنظيم التقليدية خاصة حركة التنظيم العلمي للعمل حيث هاجم هؤلاء الاتجاه اللإنساني الذي جاءت به هذه الحركة، تركز النظرية السلوكية على أهمية الفرد في التنظيم و دوره الكبير في تحديد السلوك التنظيمي، و تهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد و الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي و المبادرات الفردية، يمكن تقسيم هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات:

أ . نظرية العلاقات الانسانية:

جوهر السلطة لدى مدرسة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات اتصال بين الإدارة والمرؤوسين، تحسين الانتاج حسب "كيرتلوين" مرتبط بتحسين علاقات

القيادة و الاتصال بين أفراد التنظيم، فربط بين أداء جماعات العمل و حوافزها و نوعية القيادة سواء في مستواها الرسمي أو غير الرسمي، وانطلاقاً من معنى القيادة التي هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ إنما يلزم لها إطار من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد يكونون جماعة ما (رشوان، 1986. ص 244)

من الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية، الدراسات التي قام بها Kurt Lewin والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب السلطة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسات عن أهمية المشاركة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، كما أشار Carl Rogers من خلال دراسته إلى أهمية تفهم الرئيس لمشاكل ومشاعر مرؤوسيه، ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم (كنعان، 1999، ص 76).

من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تركيزها على جانب واحد من جوانب التنظيم المختلفة و هو العنصر البشري، بحيث بلغت في تأكيدها على هذا العنصر بحيث أن هذا التأكيد كان بمثابة رد فعل ضد النظرية الكلاسيكية التي تصورت الفرد كأنه آلة يدفعه الحافز المادي، حسب هذه النظرية فإن الموظف أو العامل السعيد في عمله هو عامل كفؤ و منتج يرى Drucker أن هذا القول يمثل نصف الحقيقة ، و يبقى النصف الثاني هو القول أن هدف المنظمة و دورها لا يقتصر على خلق السعادة فحسب، بل لابد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم و يضيف بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للعامل، إلا أنها ركزت اهتمامها على تلك الروابط داخل التنظيم، و لم تعط اهتماماً كبيراً لتلك الروابط الواسعة خارج نطاق المنظمة التي يعملون فيها و التي يترتب عليها تغير في اتجاهاتهم و في اهتماماتهم مما ينعكس على سلوكهم ووضعهم في المنظمة. هذه النظرية أعطت أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي و أغفلت أهمية التنظيم الرسمي، كما افترضت أن التعاون والتفاهم متكامل بين المرؤوسين داخل المنظمة، مع أن الواقع العملي يكشف وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة يتخذ أشكالاً متعددة تتمثل في تعارض المرؤوسين والرؤساء وبين الموظفين المهرة و غير المهرة، و بين التنفيذيين و الاستشاريين، و بين العمال فيما بينهم. يرى Drucker أن هذه النظرية كان لها إنجازات عظيمة في مجال التنظيم الإداري، ولكنه لم يكن كافياً لبناء نظرية متكاملة. (كنعان، 1999، ص 77.78)

ب - نظرية التوازن التنظيمي:

تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تحديد الشروط التي يمكن للمنظمة في ظلها أن تدفع أعضائها إلى الاستمرار في مشاركتهم، ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها، وترى أن المنظمة باعتبارها تنظيمًا اجتماعيًا إنما تركز نشاطها في اتخاذ القرارات، يعتبر Chester

Bernard أول من وضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه 'وظائف المدير التنفيذي' 1938، ثم تعرض لها **Herbert Simon** فيما بعد في كتابه 'السلوك الإداري' 1946.

ب. 1. بارنارد (1886-1961) Chester Bernard:

جاءت أفكار بارنارد نتيجة لخبرته كرجل أعمال، حيث شغل مناصب إدارية هامة منها رئيساً لشركة 'بيل' للهاتف، ورئيساً لمؤسسة 'روكفلر'، و قد اكتسب خلالها خبرة ساعدته على إقامة آرائه الفلسفية (العبيدي، 1997. ص 97).

ركز برنارد أفكاره على التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعياً داخل المنظمة، هذه الأخيرة تتضمن وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وأن بقاء المنظمة واستمرارها يقتضي توفر أمرين هما الكفاءة والفعالية بحيث أن هذه الفعالية تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، و لكن ثقتهم تنقص كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه، و من ثم حين تتوقف الفعالية تختفي المساهمة.

يرى بارنارد أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل تتوقف على ما يحصلون عليه مقابل تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه احتياجاتهم، لذا فإن على المنظمة أن تعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة، وأن بقائها واستمرارها يتوقف على قدرتها على تحقيق حاجات الأفراد يكون كافياً لإحداث التعاون، وهذا يعني وجود توازن بين مساهمات الفرد في المؤسسة وبين الحوافز والمشجعات التي يتحصل عليه الفرد.

يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرض لها 'بارنارد' في النقاط التالية: (العبيدي، 1997. ص 98)

- ❖ يؤكد برنارد على أهمية الفرد في التنظيم ويعتبره أحد العناصر الأساسية كما يسميه بالعصر الاستراتيجي في المنظمة، ورغبات الأفراد ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني من أجل تحقيق أهداف محددة، و بناء على ذلك فان استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية.
- ❖ تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد، ومن الضروري أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال لكيلا يحدث سوء فهم أو ازدواجية في الجهود.

- ❖ أن يكون خط الاتصال قصيرا لكي يتم الاتصال بسرعة وبدون أية أخطاء.
- ❖ أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على مستوى مناسب من الكفاءة لكي يتمكنوا من استلام المعلومات ونقلها للآخرين بصورة فعالة.
- ❖ أن يكون هناك أفراد باستمرار في مركز الاتصال لكيلا تتوقف عملية الاتصالات بسبب الغياب.

ب 1.1 - نظرية بارنارد في السلطة (نظرية القبول) (LaThéorie d'acceptation) :

ركز بارنارد على أهمية تحديد الجوانب الذاتية و الموضوعية للسلطة داخل التنظيم ، حيث يكون الجانب الذاتي في السلطة هو قبولها من قبل العاملين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر و الاتصالات، و يظهر من خلال ذلك أن السلطة داخل المنظمة تكون بيد الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو رفض ما يصدر من أوامرو هذا ما عبر عنه بارنارد بنظرية القبول (العبيدي، 1997 ص 98)، حسب هذه النظرية ليس للمدير سلطة حقيقية ما لم يسمح بها مرؤوسيه ، و القاعدة التي تحكم قبول الفرد للسلطة هي أن الفرد يقبل سلطة الآخر عليه إذا كانت المزايا التي يتحصل عليها من قبول السلطة مضافا إليه الأضرار التي تلحق به إذا لم يقبلها، تزيد عن المزايا التي يتحصل عليها لو لم يقبل السلطة مضافا إليه الأضرار التي تلحق به لو قبلها و بالعكس فإنه لن يقبل السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى (الشنواني، 1999 ص 593)، أي أن المرؤوس يميز بين الفوائد و الأضرار التي تترتب عن قبول أو عدم قبول السلطة.

وفقا لنظرية القبول تعرف السلطة بأنها "ظاهرة تصف العلاقات والاتصال الشخصي القائم بين الحاكم والمحكوم حيث ينتج عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوسين تنفيذ قرار صدر عن غيره ساعحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه ومعنى ذلك أنه لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة". (الشرقاوي، ص 322).

أنصار نظرية القبول يتفقون على أن سلطة المدير تقوم على قبول المرؤوسين دون أن يعطوا أهمية للسلطة الرسمية النابعة من المركز الرسمي، لذلك تعرضت هذه النظرية للنقد من قبل الباحثين الذين شككوا في إمكانية تطبيقها في الواقع العملي ، فهذه النظرية تنقص من أهمية السلطة الرسمية للرئيس من خلال مبالغتها في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين، هذا ما يجعل هذه النظرية غير واقعية في التطبيق العملي، كما أنه من غير الممكن أن الرئيس في كل مرة يصدر قرارا، فإنه ينتظر قبول المرؤوسين فسيكون في ذلك مضیعة للوقت خاصة إذا كانت القرارات واضحة لا تحتاج إلى نقاش.

ب. 2. هيربرت سايمون Herbert Simon:

يصور Simon مفهوم التوازن في المنظمة من خلال نظريته إليها على أنها مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس، وأن ما يدفع الأفراد إلى الانضمام إلى هذه المؤسسة و قبول السلطة اقتناعهم أن هذا الانضمام و المشاركة في الأعمال سوف يساهم في اشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم الشخصية، و على هذا الأساس يقدم Simon فهمه لنظرية التوازن التنظيمي و هي وجود توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في المؤسسة و الفوائد التي يحصل عليها أو الحوافز، و يعتبرها أساس لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال، ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته و مساهماته للمؤسسة طالما أن الحوافز التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها. (كنعان، 1999، ص 86)

وجه سيمون عدة انتقادات إلى مبادئ النظرية الكلاسيكية و التنظيم الرسمي جاءت في كتابه 'المنظمات' الذي شاركه في تأليفه James March (العبيدي، 1997، ص 101):

- ❖ يرى سيمون أن المنظمة تواجه تعارض وتضارب عند تطبيق مبادئ التنظيم الرسمي.
- ❖ افتراضات الدوافع الإنسانية في النظرية الكلاسيكية غير كاملة وغير دقيقة، مما يؤدي ذلك إلى صعوبة التنبؤ بسلوك الأفراد، وعليه فإن الاهتمام بدراسة دوافع الأفراد بشكل واسع ضروري حتى يتم معرفة اتجاه السلوك التنظيمي و تأثيره على تحقيق الأهداف.
- ❖ عدم إعطاء النظرية الكلاسيكية اهتماما كافيا لدور الصراعات بين المصالح المختلفة للأفراد في تحديد وتوجيه السلوك.
- ❖ البرامج المحددة التي تفرضها النظرية التقليدية تؤدي إلى التقليل من ظهور المبادرات والابتكارات في المنظمة.

ب. 1.2. السلطة عند Herbert Simon:

فيما يتعلق بمفهوم السلطة بالرجوع إلى النظرية الكلاسيكية نجد أنها تفترض أن خطوط السلطة في المؤسسة تظهرها الخريطة التنظيمية، حيث تظهر نوعا واحدا فقط وهي السلطة التي يمارسها الرئيس على مرؤوسيه ولا تظهر نوع آخر من السلطة التي قد يمارسها الشخص على زملائه أو حتى رئيسه، إن التفسير الذي تعطيه النظرية الكلاسيكية للسلطة يميل إلى الناحية القانونية من حيث الحقوق والواجبات، فمن يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة وعلى المرؤوسين الخضوع لها، أربعة محاور تميز السلطة عند Simon:

- المنظمات تعتبر كحلقات اتصال أو بمعنى آخر أنظمة سلوك جماعي، حيث تحتوي على سلوكيات و دوافع و صراعات تؤدي في مجموعها إلى ما يعرف بالسلوك التنظيمي، "سيمون" طرح السؤال المتعلق بالتنسيق داخل المنظمة في إطار البحث على التوافق بين أعضائها، إذ يرى أن التنسيق عندما ينطلق من العقلانية الموضوعية يسمى بالتنسيق الإجرائي و الذي يحدده التنظيم الرسمي، و يحدد بموجبه سلوك الأفراد و العلاقات التي تسود فيما بينهم ، أما التنسيق الذاتي فإنه يتحدد بموجب محتويات و متطلبات العمل (العبيدي، 1997 . ص 100).

- السلطة هي قبل كل شيء سلطة رسمية أو هيكلية، مرتبطة بالوضع الرسمي داخل المؤسسة وهي " تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات التي توجه نشاط الأفراد، كما أنها علاقة بين فردين أحدهما رئيس والآخر مرؤوس حيث الرئيس يعد القرارات ويبلغها للمرؤوسين ويحرس على أن يقبلوها، يكون هناك علاقة سلطة بين شخصين إلا إذا كان سلوكهم يتماشى مع هذا النموذج أي رئيس ومرؤوس".

بالنسبة للقرارات فإنها حسب "سيمون" تأخذ الشكل التدريجي من الأعلى إلى الأسفل، في هذا التصور "لسيمون" العبء الذهني يقع على من هم في أعلى السلم التسلسلي، فهم يتخذون كافة القرارات ثم يمررونها إلى من هم في الأسفل.

- تحليل "سيمون" يأتي امتدادا لأفكار بارنارد فيما يتعلق بتفسيره للسلطة، لقد اهتم بقبول السلطة، مصطلح القبول له معنى واسع فالقبول يمكن أن يكون بقول نعم لكن تحت التهديد، لكن حسب سيمون القبول يجب أن يكون فعلي.

- سيمون استعمل مصطلح قطاع القبول Secteur d'acceptation استنادا إلى فكرة بارنارد Zone d'acceptation فالقرار المتخذ يكون ملائم لمنفذه في هذه المنطقة أين الأوامر تنفذ بدون مناقشة، حدود هذه المنطقة تعرف من خلال الدرجة التي تتعدى القدرات والتضحيات التي ترضي العامل في التنظيم. (Rouslan Koumakhov, 2009)

هناك دائما حدود للطاعة، فإن محاولة ممارسة السلطة خارج نطاق نقطة معينة التي تسمى "منطقة قبول المرؤوس" فإن هذا قد يؤدي إلى التمرد أو عدم الطاعة، وذلك من خلال عدة أشكال كمحاولة إعاقة التنفيذ، عدم الطاعة، أو حتى الاستقالة (الشريف، 1987، ص 279)

إن الفرد الذي يقبل السلطة ينبغي أن يفهم ما هو المطلوب منه، ومن ثم فإن أحد الحدود الرئيسية للسلطة هو صعوبة إيصال المقترحات بطريقة مناسبة، لذا فإن وجود نظام فعال للاتصال داخل التنظيم من شأنه أن يحقق الفهم المشترك، وهذا يقلل من

عوائق الممارسة السليمة للسلطة. من جهة أخرى فإن الأوامر التي تتعارض مع الأفكار والمبادئ الرئيسية للمرؤوس أو تحدد مصلحته الشخصية، سوف تواجه بمقاومة من ذلك المرؤوس، أيضا من الأوامر التي تعيق تنفيذ السلطة عدم امتلاك المرؤوس المقدرة الذهنية لتنفيذها أو عدم توفر المواد الضرورية. (الشريف، 1987، ص 280)

03 - 03 . النظريات الحديثة:

01/ السلطة عند ميشال كروزي (1922-2013):

انطلق Crozier في نظريته التحليل الاستراتيجي من محاولة تطوير التحليل المتعلق بالظاهرة البيروقراطية، فقد كان هدفه دراسة و تحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي، فقد ساهم في ميلاد مدرسة فرنسية جديدة في علم اجتماع المنظمات و التحليل الاستراتيجي من خلال كتابين هامين هما: الظاهرة البيروقراطية لـ M.Crozier 1963 و الفاعل و النسق لـ M.Crozier 1977.Friedberg.

يعرف Crozier و Friedberg المنظمة على أنها بناء اجتماعي أساسه المصالح و الصراع و كذا السلطة، فانتقد 'كروزي' بشدة النظريات التي تكتفي بإعطاء أعضاء التنظيم أدوارا محددة و سلوكا عقلانيا متوقعا، فالإنسان في المنظمة لا يمكن اعتباره كيد عاملة كما تصورت ذلك نظرية التنظيم العلمي للعمل 'لفريدريك تايلور' و ليس فقط مجرد يد و قلب حسب مدرسة العلاقات الانسانية، لكنه أيضا رأس يفكر و يخطط و يحتاج إلى أن يتصرف بحامش من الحرية، فقد حاولا فهم مناورات الفاعلين و بنية المنظمة التي يتم فيها ذلك، واقترح نظرية عقلانية محددة حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير استراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه و تحقيق مآربه. M.Crozier , Friedberg في كتابها الفاعل و النسق ينظران إلى السلطة على أنها إمكانية شخص أو مجموعة التأثير في شخص آخر أو مجموعة و أن التأثير في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة و يصل الكاتبان إلى أن السلطة هي علاقة و ليست صفة مميزة للفاعلين، أي أن القوة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين و ليس في الأفراد أنفسهم، و يضيف الكاتبان أن هذه القوة هي علاقة تبادل و تفاوض يشارك فيها شخصين على الأقل ولهذا العلاقة مجموعة من الاعتبارات تميزها:

. هذه العلاقة ليست متعدية: فإذا كان بإمكان 'أ' الحصول من 'ب' على شيء ما و بإمكان 'ب' الحصول على نفس الشيء من شخص 'ج'، فهذا لا يعني بالضرورة أن 'أ' بإمكانه الحصول على نفس الشيء من 'ج'، فدرجة التأثير في الآخرين تختلف من شخص

إلى آخر، بهذا يعرف 'كروزي' السلطة في مقولته "ليس لدينا سلطة خارج علاقتنا مع الآخرين" (Crozier.M&Friedberg.E, 1977, P 56)

. هذه العلاقة تبادلية و غير متوازنة، فعندما نقول تفاوض فهذا يعني أن هناك أخذ و عطاء بين شخصين أي أن هناك فعل و رد فعل، و هذا ما يجعل هذه العلاقة تبادلية، وهي غير متوازنة، فإذا كان لـ 'أ' و 'ب' نفس أسباب النجاح فهذا يعني أن علاقة التبادل متساوية و بهذا لا يمكن القول أن احد الطرفين هو في وضعية القوة مقارنة بالآخر، لكن إذا كان هنالك عدم توازن لصالح طرف من الأطراف فيمكن الحديث عن وجود علاقة قوة، إذن فالقوة تفرض وجود طرفين غير متكافئين، فالتمايز و الاختلاف يمكن أن يكون في عدة أشكال (القوة العضلية، الذكاء، الثقافة، المعرفة الفنية، المعلومات، رأس المال..). عدم التكافؤ بين الطرفين من شروط ممارسة القوة. (Dockés, 1999. P12)، لا توجد علاقات قوة بدون مقاومة، فهناك دائما قوة وقوة معاكسة.

. التحليل الاستراتيجي عند ميشل كروزي:

دراستين ميدانيتين قام بهما "كروزي" و زملاؤه إحداها في وكالة للمحاسبة لفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الأخرى في مجمع صناعي، والتي سمحت له بتحليل الصراعات و علاقات القوة، و التي يمكن اعتبارها كنقطة البداية للتحليل الاستراتيجي. (خريش، 2011).

أ. مسلمات التحليل الاستراتيجي:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة مفادها أن الفرد في بيئة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلبية و لا أن تتحكم فيه أو أن تنتبأ به، حسب Bernoux في كتابه La sociologie des enterprise نظرية التحليل الاستراتيجي تقوم على أربعة مسلمات أساسية(المدير، 2017):

المسلمة الأولى: التنظيم هو بناء والفاعلون فيه هم من يؤسسون الإجابات على الاكراهات التي تواجههم، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية، تضم أعضاء يطرحون استراتيجيات خاصة ويتم هيكلتها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم.

المسلمة الثانية: حسب 'كروزي' الأفراد داخل التنظيم لا يقبلوا أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف التنظيم، وهذا مفاده أن لكل منهم غاياته وأهدافه الخاصة، هذا لا يعني أن الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف التنظيم، وحسب Bernoux فإن هذه المسلمة يمكن الاستنتاج منها أن أي تنظيم مهما وصلت مراقبته وإخضاعه لأفعال وسلوك المنتمين إليه، فإن هذه العقلانية تبقى محدودة وغير مطلقة.

المسلمة الثالثة: إن الفاعل داخل التنظيم يتمتع بنوع من الحرية، وهذه الأخيرة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم مما يمكنه من الحصول على قدرة الاختيار في أن يساهم ويشارك أو العكس من ذلك، حتى وإن كان مفروض عليه المشاركة، إن الاستقلالية تعطيه إمكانية تحديد مستوى المشاركة، فالتنظيم يسعى إلى الحد من درجة هذه الاستقلالية، و الفاعل يحاول انطلاقاً من ما يتوفر عليه من قدرات أن يعزز هذه الاستقلالية أو على الأقل يحافظ عليها.

المسلمة الرابعة: يعتبر 'كروزي' أن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلين، سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالتنظيم تتميز بالعقلانية إلا أن هذه العقلانية محدودة وذلك راجع إلى وجود استراتيجيات أخرى مضادة، فلا يمكن لأي فاعل مهما كانت له القدرة أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من التوصل إلى حل عقلائي أو أمثل لتحقيق أهدافه، فحله يكون مرضياً نسبياً أو أقل ضرر بالنسبة إليه في ظل الحواجز والإمكانيات التي يحتكم عليها.

ب . مفاهيم التحليل الاستراتيجي:

اعتمد 'كروزي' على جهاز مفاهيمي يعد بمثابة الإطار النظري والمنهجي الأساسي لفهم نظريته في تحليل الحقل التنظيمي و من أهم هذه المفاهيم الأساسية:

01/ الفاعل Acteur : قد يكون فرداً أو جماعة، هذا الفاعل يتبنى إستراتيجية معينة بهدف توفير أكبر الحظوظ الممكنة للربح و

المنافع الذاتية، الإستراتيجية لا تكون بالضرورة واضحة و واعية من طرف الفرد و يتم شرحها من بعد ما يمر الفاعل للممارسة.

02/ السلطة Pouvoir: تعد السلطة من المفاهيم الأساسية عند 'كروزي'، فهي لا تأتي من الموقع الهرمي الذي يحتله الفاعل، إنما

نسق يحدد العلاقات بين العمال والإدارة و هي القدرة على التأثير، وهي علاقة تبادل يتم التفاوض بخصوصها.

03/ مناطق الظل (عدم اليقين) **Zone d'incertitude**: هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين، فكل تنظيم يمكن أن تتواجد به فجوات تنظيمية لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، فلا يمكن له أن يقنن ويهيكل كل الجزئيات والتفاصيل بهدف الحد من درجة حرية الفاعل، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك أو عدم اليقين الذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة، فالفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءاته و شبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها و من ثم فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة.

04/ نسق الفعلي للأفعال أو نسق الفعل الملموس **Système d'action concret**:

كل تنظيم يتكون من مجموعة معينة من الفاعلين، هؤلاء الفاعلين يعملون على هيكلة و تنظيم علاقاتهم إما عن طريق الترابط المتبادل أو عن طريق التفاعل المترابط، وهذا يحدث في الوضعية المستقرة للتنظيم ، و هنا يكون النسق الملموس للأفعال هو تلك الكيفية التي يهيكل بها الكيان البشري في التنظيم علاقاتهم الداخلية باعتبارهم فاعلين اجتماعيين ، بمعنى آخر الطريقة التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية بهدف مجابهة و معالجة مختلف الإشكالات التدييرية و التسييرية و الإنتاجية...وهؤلاء الفاعلين حين قيامهم بذلك لا يكون وفق صورة حيادية و لكن وفق أهدافهم التي تكون ضمنيا أو علنيا متوافقة مع غايات التنظيم، و يشمل بدوره نسقين فرعيين هما: (المدير، 2017)

أ- النسق الفرعي لضبط العلاقات **Le système de régulation des relations**: مجموعة القواعد والضوابط التي يترتب إنتاجها من قبل الأفراد داخل التنظيم، وهدفها حل ومعالجة المشاكل اليومية للتنظيم من جهة، وتوجيه سلوكهم و أفعالهم في علاقاتهم ببعضهم البعض من جهة ثانية، و في علاقاتهم بعمليهم و موضوعاتهم اليومية من جهة ثالثة، فمثلا إذا وقع عطل في آلة من الآلات ماذا يفعل العامل المكلف من أجل مواجهة هذه الإشكالية الإنتاجية، فهل يتصل بمسؤولة المباشر؟ أو بالعون المعني؟ أو بمسؤول العامل المعني؟....إذن هناك نسق من القواعد و القوانين مهما كانت جزئية وغير مشكلة بصورة رسمية، فهي تعمل على ضبط العلاقة بين الفاعلين المتواجدين داخل التنظيم.

ب- نسق التحالفات **Système des alliances**: فنسق ضبط العلاقات يكون هناك التقاء للفاعلين، لكن الاختلافات بينهم تبقى موجود، فكل فاعل يعرف من هو حليفه، في حالة ظهور قضية ظرفية محددة تظهر تحالفات تحدد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية إليها، نسق التحالفات ضروري للمنظمة لأنها معرضة دائما لجملة من حالات

الارتياح التي تتطلب جهوداً لحلها. يتميز نسق التحالفات بأنه مؤقت مرتبط بحالات خاصة وطارئة، أما نسق ضبط العلاقات فهو دائم، ينظم ويهيكل العلاقات المستقرة والمنتظمة.

02/ السلطة عند ميشال فوكو (1926-1984):

"فوكو" اهتم بالسلطة من خلال الممارسات التي تؤدي إليها، ومن خلال العلاقات غير المتوازنة، والأفعال و ردود الأفعال المتضاربة التي تؤدي إليها، لوصف السلطة اهتم فوكو في المقام الأول بتحليل العلاقات التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات. إن فوكو لا يهتم بالسلطة كمفهوم للمقدرة وما يترتب عليها من محاولات اجتماعية أو سياسية لتملك هذه المقدرة و الاستحواذ عليها، لكنه اهتم بالعلاقات السلطوية و ما تحدثه من آثار بالغة الدقة و الخصوصية في جسم المجتمع ككل (الكردي، ص 428).

إن السلطة يمكن انبثاقها من القمة كما يمكن انبثاقها من قاعدة المجتمع، فالسلطة لا تترادف الهيمنة الأحادية الجانب "فميشال فوكو" يتجرد من فكرة التحديد السلطوي الهرمي التقليدي أن السلطة في يد أجهزة الدولة و مؤسساتها التي تخضع المواطنين لها سواء عن طريق القهر و الاستبدال أو بطريقة قانونية، فالسلطة في كل مكان، فللطبيب سلطة يمارسها على مريضة، و للأستاذ سلطة يمارسها على طلابه... فالسلطة تمارس من نقاط لا حصر لها. (جيل دولوز، ترجمة سالم يفوت، 1987، ص 89)

يتساءل فوكو إذا كان من الممكن الربط بين السلطة و العنف، إلا أنه استبعد هذه الفكرة، فالسلطة في نظر فوكو هي فعل يمارسه أفراد أو جماعة مقابل أفعال الآخرين، و هذا الفعل يتطلب في نظر فوكو وجود قطبين، قطب 'الآخر الموجود في المواجهة بشرط أن يعترف بوجوده' كذات فاعلة و ليس كعقبة أو حجر عثرة و قطب 'حقل الفعل' حيث تتواجد إمكانيات التأثير و ردود الفعل و الاستجابات و الابتكارات، ومع ذلك فالسلطة كثيراً ما تصاحبها على أرض الواقع أعمال العنف و القمع و الاستفزاز، إلا أن ذلك لا يشكل جوهرها، فهي لا تلجأ إلى أعمال العنف إلا في صور وسائل، فالسلطة لا تظهر إلا من خلال أفعال كالترغيب و التهيب أو الحد أو المنع أو الحفز و التشجيع. (الكردي)

السلطة من منظور القيادة والحكم تمثل في نظر فوكو نوعاً من السلوك القيادي الهادف، فالسلطة قوة موجهة وليست مواجهة دامية مع الآخر، كما أنها ليست بحاجة إلى الصراع و العنف و أن السلطة من منظور الحكم تفرض الحرية كأساس لها.

04 - مصادر السلطة:

السؤال المطروح من أين تأتي السلطة؟ ما الذي يجعل شخص أو مجموعة يؤثر في الآخرين؟

لم يتفق الكتاب و الباحثون على تصنيف موحد لمصادر السلطة، إذ يأتي عدم الاتفاق نتيجة لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر السلطة، إلا أن الأدبيات تشير إلى أن Max Weber يعد من الأوائل الذين حاولوا تفسير أسباب طاعة الفرد أو الجماعة لغيره، إذ يرى أن الشخص الذي يمتلك سلطة ما يلزم غيره بطاعته، و هذه السلطة تتخذ أشكالا ثلاثة كما ذكرنا سابقا (الملهمة، التقليدية و القانونية)، أما Robert Peabody فقد صنف مصادر السلطة إلى أربعة مصادر هي (سلطة القانون، سلطة المركز، سلطة الكفاية، سلطة الشخص)، أما Yukl, 1981 فيرى أن للسلطة شكلين هما : سلطة المركز و سلطة الشخص، أما (Dockès, 1999) فقد حدد ثلاثة مصادر للسلطة (تقديم شيء ما في المقابل، الإكراه، المعلومات) ويشير الباحثون إلى أن الذي جاء به كل من (John French et Bertrand Raven (1959)، يعد أكثر تصنيفات السلطة قبولا، ذلك لأنه يتضمن معظم التصنيفات الأخرى (السعود، 2008)، حيث اقترحا خمسة مصادر للسلطة داخل المنظمات (الشرعية، المكافأة، القسرية، الخبرة و المرجع) وهناك العديد من الباحثين الذين درسوا هذه المصادر .

01 - السلطة الشرعية: وهي قدرة الشخص التأثير على شخص آخر من خلال موقع هذا الفرد داخل المنظمة، فهذا النوع من السلطة مرتبط بالسلطة القانونية التي يمكن أن تتبع مسارها من خلال الهيكل التنظيمي، المسيرين، الإطارات، رؤساء العمل... يمكن لهذا النوع المرتبط بالمركز الوظيفي، فبمجرد أن يغادر الفرد هذا المنصب يفقد سلطته.

يلعب المرؤوسين دورا هاما في ممارسة هذه السلطة، إذ يستجيبوا لها ليس بسبب الخوف من العقوبة، أو سعيا إلى المكافأة، لكن لاعتقادهم أن الذي يصدر الأوامر يملك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، فإذا قبل الأتباع القرارات التي يصدره الرئيس فهي شرعية.

02 - السلطة التي تعتمد على المكافأة: وتعني قدرة الفرد التأثير في سلوك الآخرين من خلال منحهم أشياء ذات قيمة مادية او معنوية، فقد تكون مالية (العلاوات الزيادات) أو غير مالية (الترقيات، مهام عمل مناسبة، مسؤوليات جديدة، الثناء...)، فالمكافأة

تعتبر عاملا مهما في تحفيز المرؤوسين، فيمكن أن تشبع حاجاتهم، وتؤثر في ميولهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف، يجب على المسير أن يشرح السلوك الذي يستحق المكافأة ويوضح العلاقة بين السلوك والمكافأة (Lunenburg , 2012)،

03 - السلطة التي تعتمد على الإكراه: في هذه الحالة يجبر الفرد على القيام بشيء ما باللجوء إلى القوة والضغط، التهديد والعقاب، أي خضوع الفرد يكون إجباري، ففي المنظمة مثلا الرئيس يستعمل هذا النوع من السلطة من خلال تهديد المرؤوسين بالفصل، الخصم من الأجر، الحرمان من المكافأة...، هذه الوسيلة لخضوع المرؤوسين وإن كانت تحقق المرغوب في المدى القصير إلا أنها مع الوقت تؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ويترب على ذلك الإحباط في العمل ومشاعر سلبية اتجاه من يستخدمونها. (Teimouri et all 2015)

وجود هذا النوع من السلطة يختلف من منظمة إلى أخرى، معظم المنظمات في الوقت الحالي لديها سياسات محددة بوضوح بشأن معاملة الموظفين، هذه القواعد والإجراءات تحدد بوضوح كيفية ومتى تستخدم سلطة الإكراه، وتمنع الرؤساء من استخدام سلطتهم الشرعية بشكل تعسفي وغير أخلاقي، كما أن وجود النقابات يضعف إلى حد كبير هذا النوع من السلطة. (Lunenburg, 2012)

04 - السلطة المرجعية: وهي قدرة شخص التأثير في سلوك الآخرين، لأنهم يحبونه ويحترمونه، تستمد هذه السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزا معيناً بين مجموعة من الأفراد، تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم.

يرى كل من Kretner&Kinick 2007 أن السلطة المرجعية توصف أيضا بالكاريزما وتحدث عندما تكون شخصية الفرد هي السبب في انصياع وامثال الآخرين له وأن القادة الدينيين والأشخاص السياسيون غالبا ما يتميزون بهذه السلطة، ويشير Berrett&Hiltbrand, 2011 أن السلطة المرجعية "هي السلطة التي تأتي جراء حب واحترام من حولك، وتستند هذه السلطة على حقيقة أن الأفراد يسعون إلى أن يكونوا مثلك ويجذون حدوك الخاص". والسلطة المرجعية يمكن أن تؤدي إلى الثقة العمياء والحماس والامثال والولاء والالتزام من قبل المرؤوسين. (الطائي، 2018)

05 - سلطة الخبرة: هي قدرة شخص التأثير على سلوك الآخرين بسبب معرفة أو مهارات أو قدرات معترف بها، يتمتع الخبراء بالسلطة حتى ولو احتلوا مرتبة منخفضة في التسلسل الهرمي للمنظمة، يرى Luthans, 2011 كلما أصبحت المنظمات أكثر تعقيدا

من الناحية التكنولوجية كلما أصبحت قوة الخبرة أكثر أهمية (Lunenburg, F. C., 2012)، زادت أهمية هذا النوع من السلطة بعد الانتباه إلى أهمية راس المال الفكري و دوره المؤثر في زيادة الفعالية.

هناك العديد من الدراسات التي تعرضت إلى مصادر السلطة من بينها Pfeffer, 1993 الذي خلص إلى ما يلي:

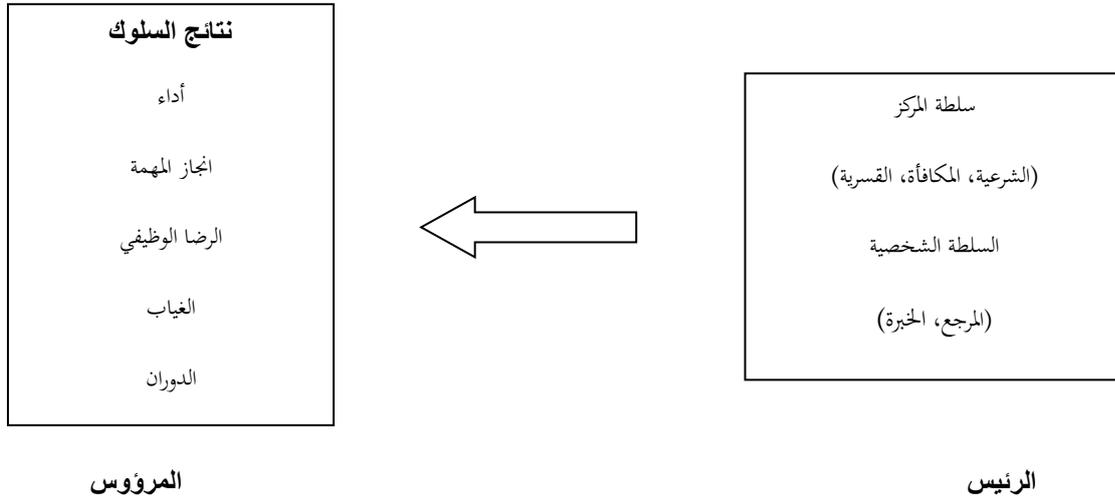
- السلطة الشرعية يمكن الاعتماد عليها في البداية، لكن استمرار الاعتماد عليها قد يخلق استياء ومقاومة وإحباط بين الموظفين، إذا لم تتزامن مع سلطة الخبرة، وقد يكون هناك آثار سلبية مع الأداء، الاعتماد على السلطة الشرعية قد يؤدي إلى الحد الأدنى من الامتثال مع زيادة المقاومة.
- سلطة المكافأة قد تؤثر بشكل مباشر على وتيرة الأداء والسلوك في المدى القصير، وهذا الأمر قد يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالتلاعب بهم وتصبح غير مرضية.
- سلطة الإكراه تؤدي إلى الامتثال المؤقت من قبل المرؤوسين، وتنتج عنها آثار جانبية غير مرغوب فيها من الإحباط و الخوف والانتقام والعزلة، وهذا بدوه يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم الرضا والدوران.
- سلطة الخبرة ترتبط ارتباطا وثيقا بمناخ الثقة، تأثير القائد يكون مستوعب من قبل المرؤوسين، وهذا ينتج عنه مراقبة أقل، الاعتماد على الإكراه والمكافأة أقل.
- سلطة المرجع هي أيضا مرتبطة إلى حد كبير بالثقة، الامتثال، الولاء والالتزام من قبل المرؤوسين وتكون المراقبة أقل بكثير.

جدول رقم (1 - 3) يوضح التصنيف الذي وضعه French et Raven لمصادر السلطة:

مصدر السلطة	الخصائص	مثال
الشرعية	السلطة المكتسبة من خلال الموقع الوظيفي	إطاعة أوامر المدير التي تمثل سياسة المنظمة
المكافأة	الحصول على عوائد من الآخرين	الحصول على ترقية، علاوات..
القسرية	فرض إجراءات عقابية على الموظف لعدم إتباع التعليمات	إنذار، توبيخ، خصم من الراتب، فصل من الوظيفة التي تمثل أقوى أنواع العقوبة
المرجعية	صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يحتل مركزا معيناً بين مجموعة من الأفراد، تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم	القادة الدينيين أو السياسيين
الخبرة	معرفة واسعة أو مهارة	مختص في الإعلام الآلي مختص في صيانة الآلات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

فيما يلي شكل رقم (1 - 1) يبين العلاقة بين السلطة والتأثير والقيادة.



Source: Lunenburg, F. C. (2012)

05 - أنواع السلطة:

لقد اختلفت النظرة إلى أشكال السلطة في المنظمة، فهناك من يقسمها إلى سلطة تشريعية تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل وتحدد الوظائف والأجور وحقوق الترقية...، وسلطة إدارية تتكفل بالأمور العملية التي تحرك عمل المنظمة بفاعلية، وسلطة قضائية تعاقب من يخالف القواعد، من جهة أخرى هناك من يميز بين السلطة التأسيسية التي يتم الحصول عليها من خلال القانون والسلطة الشخصية التي تعبر عن طاقات الفرد وقدرته على القيادة. (عدوان، 1998، ص 241).

وهناك من يصنف السلطة إلى مركزية ولا مركزية وهناك من يصنفها إلى تنفيذية، استشارية ووظيفية، وفيما يلي سنتعرض إلى هذا التصنيف الأخير:

أ. السلطة التنفيذية:

نجد في المنظمة وظائف تنفيذية تكون مسؤولة عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالغرض الأساسي للمنظمة الذي أوجدت من أجله من أمثلة تلك الوظائف (الإنتاج السلعي أو الخدمة، وظائف البيع و التسويق ..)، السلطة التنفيذية هي السلطة الرئيسية في المنظمة، إذ أنها تحدد خطوط الاتصال و تربط بين كافة أجزاء المنظمة من خلال العلاقة الرأسية بين المستويات التنظيمية و التي تستند إلى مبدأ التدرج و هي بذلك تعتبر سلطة رئاسية في التنظيم، و التي بموجبها يكون للرئيس الحق في توجيه

أعمال المرؤوسين و إصدار الأوامر إليهم و محاسبتهم في حالة و جود انحراف نوعي أو كمي في العمل، أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الإدارة، و لكن نظرا لتوسع الأعمال و تعقدها و كبر حجم المنظمات فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى المدير العام الذي بدوره يفوض جزء منها إلى رؤساء الأقسام و الوحدات في المستويات الأقل، و هكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من كافة المدراء و رؤساء الأقسام مهما اختلفت طبيعة أعمالهم. (العبيدي، 1997، ص 197)، إن الحق في ممارسة السلطة التنفيذية لا يكون مطلقا في استخدامه وإنما يرتبط بمحدود معينة يفرضها العمل وطبيعته بالإضافة إلى السلوكات التنظيمية المرغوب فيها داخل المنظمة.

ب. السلطة الاستشارية:

تعتبر السلطة الاستشارية بمثابة تقديم النصح وأداة للتوجيه العام، لأن الاستشاري هو أحد أعضاء الهيكل الإداري يملك الحق في توجيه النصح والتوصيات إلى المدراء التنفيذيين. (جلال ابراهيم العبد، ص 208)، إذن فدور السلطة الاستشارية هو تقديم المشورة و النصح إلى السلطة التنفيذية من أجل مساعدتها في تحقيق الأهداف الرئيسية، من أمثلة الوظائف الاستشارية المحاسبة، شؤون الأفراد، الشراء و الصيانة، البحث و التطوير و غيرها.....، بسبب طبيعة العمل الذي تمارسه السلطة الاستشارية فهي لا تملك حق إصدار الأوامر و التوجيهات إلى الوحدات التنفيذية، تزداد أهمية السلطة الاستشارية كلما كانت الحاجة الى تخفيف العبء على الرؤساء التنفيذيين و مساعدتهم في أداء أعمالهم التنفيذية و التخصصية، أي أن السلطة الاستشارية هي فكرية. يمكن التمييز بين نوعين من أنواع المشورة و المساعدة، الشخصية و المتخصصة، فبالنسبة للمشورة الشخصية فهي تؤدي من قبل فرد أو جماعة أفراد يقدمون خدماتهم لرئيس واحد فقط، و قد تكون خدمات هذا المعاون أو معاونين متخصصة في مجال واحد أو تكون عامة تضم مجالات متعددة، و كمثال على ذلك وجود مساعد للرئيس أو مستشار أو خبير متخصص في مجال الشؤون التجارية أو الإنتاج (العبيدي، 1997)، أما بالنسبة للمشورة المتخصصة فهي تؤدي من قبل فرد أو جماعة أو أجهزة استشارية متخصصة يقدمون خدمات إلى المنظمة بأكملها، عن طريق تقديم الخدمات الدائمة إلى الوحدات التنفيذية في مجالات إدارة الأفراد والمحاسبة...

طبيعة الروابط بين التنفيذيين والاستشاريين:

إن الأنشطة التنفيذية في أية منظمة هي تلك الأنشطة التي تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مباشر، أما الأنشطة الاستشارية فتتخصص في أنها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال النصائح التي تقدمها، يتم تحديد طبيعة النشاط إذا كان تنفيذي أو استشاري حسب طبيعة المؤسسة، ففي المؤسسة الصناعية نجد الإنتاج والبيع يعتبران أنشطة تنفيذية، أما المشتريات

والأفراد والحسابات تعتبر أنشطة استشارية، أما في حالة المكاتب المحاسبية فنجد المحاسبات تعتبر نشاط تنفيذي (سليمان، 1998، ص 181) حتى بعد تحديد الأنشطة التنفيذية والاستشارية، فإن هذا لا يمنع من القول إن مدير المشتريات والأفراد في مؤسسة إنتاجية قد يكون لهم سلطة تنفيذية أو إدارية على مرؤوسيه وأن المبيعات والانتاج قد يكون لديهم سلطة على مرؤوسيه، وأن مديري المبيعات و الانتاج قد يكون لهم سلطة استشارية إذا طلب منهم تقديم توصيات في أحد الاجتماعات. (الشنواني، 1999، ص 192).

الخلافات بين التنفيذيين والاستشاريين:

إن عدم فهم المدير أو الرئيس لطبيعة عمله إذا كان استشاري أو تنفيذي يؤدي إلى كثير من الخلافات، فإذا لم يتفهم المدير الاستشاري طبيعة عمله المتمثل في تقديم النصائح والاقتراحات وتعداه إلى إعطاء الأوامر ومحاوله فرضها، ففي هذه الحالة فإن المدير التنفيذي سيرى أن في ذلك تعديا على سلطته وت دخلا في شؤونهم، وسلبا لحريةهم في إدارة عملهم مما قد يؤدي إلى رفضهم الاقتراحات والتوصيات والنصائح، وعدم رغبتهم في التعاون مع المدير الاستشاري.

يمكن إيجاز الخلافات التي تنشأ بين التنفيذيين والاستشاريين فيما يلي: (سليمان، 1998، ص 192)

فمن وجهة نظر التنفيذي فإنه يشتكي من أن:

. الاستشاري يتم إعطاؤه الكثير من السلطات، كما أنه ينال كل التقدير عن أية أفكار وأراء جديدة.

. أن اللوم يلقي عليه في حالة فشل برنامج العمل، أما في حالة النجاح فإن الاستشاري هو الذي ينال التقدير.

. أن الاستشاري يحتفظ لنفسه بكل الحقائق الهامة حتى يضعف من مركز التنفيذي.

أما من وجهة نظر الاستشاريون فإنهم يشتكون من أن:

. التنفيذيين لا يرغبون في إشراكهم معهم في اتخاذ القرار ويفضلون تأدية عملهم بنفس الطرق التي اعتادوا عليها، كما أنهم يعارضون

الآراء الجديدة للمستشارين ولا يعطوهم قدرا كاف من السلطة وذلك بانحصار دورهم في النصح والمشورة.

عموما فإن هذه الخلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين هي عادية في جميع المنظمات ولتقليصها على كل طرف ألا يتعدى

الصلاحيات المخولة إليه.

ج . السلطة الوظيفية:

تعرف السلطة الوظيفية بأنها "الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة أو طرق عمل أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته (الشواني، 1999، ص 625) إذن تتبع السلطة الوظيفية أساساً من عمل استشاري تم منحه حق إصدار الأوامر بموجب تفويض محدد و من أمثلة ذلك أن المستشار القانوني يقدم الاستشارة القانونية و في نفس الوقت يفوض سلطة إبرام العقود مع الهيئات و المنظمات الأخرى نيابة عن الإدارة، أو منح مدير الأفراد صلاحيات للإشراف على اختيار و تدريب العاملين في أقسام الإنتاج و التسويق و غيرها.

د . سلطة اللجان:

تمثل سلطة اللجان أحد الوسائل الإدارية للعمل وقد ظهرت كوسيلة تستخدم لتتلاءم مع حاجيات التطور و التقدم المهني، تضم اللجنة مجموعة من الأفراد يجتمعون بصفة رسمية لمناقشة قضايا خاصة بالمنظمة تكون هذه اللجان رسمية عندما تكون جزء من الهيكل التنظيمي و يعهد لها مهام و صلاحيات محددة، وقد تكون غير رسمية من قبل أحد المدراء لمساعدته في إنجاز مهام معينة، و قد تكون لجنة تنفيذية إذا كان لها حق إصدار الأوامر و استشارية إذا اقتصر عملها على تقديم التوجيهات والنصح ، كما قد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة بناء على طبيعة العمل الذي تقوم به.

المادة (62) من الأمر 03.06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنشأت ثلاثة لجان تسمح للموظفين بالمشاركة في تسيير حياتهم المهنية وهي:

01. اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: تنشأ حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة من الرتب، أو سلك أو مجموعة من الأسلاك، تتضمن هذه اللجان بالتساوي ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين، ترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة، وهذا حسب ما نصت عليه المادة 63 من الأمر 03.06.

طبقاً لأحكام المادة 64 من الأمر 03.06 أهم مهام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء:

. تستشار في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين.

. تجتمع كلجنة ترسيم المترشحين بعد انتهاء فترة التبرص.

. تجتمع كمجلس تأديبي للنظر في العقوبات التأديبية.

02 . لجنة الطعن: تنشأ لدى كل وزير وكل وال وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية (المادة 65 من الأمر 06 . 03) تخطر لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة (المادة 67 من الأمر 06 . 03).

03 . اللجنة التقنية: هي هيئة متساوية الأعضاء من عدد متساو من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين، و هي مكلفة بدور استشاري في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل و كذا النظافة و الأمن داخل المؤسسات و الإدارات العمومية المعنية (المادة 70 من الأمر 06 . 03)، باقتراح ما تراه ملائما من الإجراءات و الإدلاء برأيها حول المشاريع الرامية إلى تحسين سير المصالح، و يعتبر هذا النوع من المشاركة من العوامل التي تساعد على تنمية روح المبادرة و المسؤولية لدى الموظفين و تحمل على رفع المردودية و تحسين الخدمة العمومية. (خرفي، 2012، ص 86)

عموما فإن الفارق الأساسي بين اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التقنية في الاختصاص فبينما تختص الأولى بدراسة المسائل الإدارية ومشاكل الموظفين الفردية المتعلقة بتطبيق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، فإن الثانية تختص بالمسائل الفنية المحضة ووكيفية زيادة الإنتاج وتحسينه كما و كيفا. (قاسم، 1989، ص 183)

المبحث الثاني: الانضباط الوظيفي

تمهيد:

تتكون المنظمة مهما كانت طبيعتها من مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و يتفاعلون فيما بينهم للمساهمة بفعالية في منظماتهم، لكل هؤلاء الأفراد طموحات يسعون لتحقيقها من خلال تواجدهم في المنظمة، كما لكل واحد منهم مواقف و تصورات و مصالح متضاربة، هذه المواقف و السلوكيات يمكن أن تنحرف عن قواعد و تعليمات المنظمة، و تؤدي إلى حالة من عدم الانضباط هذا المصطلح الذي يعتبر كلمة شائعة في حياتنا اليومية ، فيتم استخدامها للتعبير عن مدى إتباع النظام و الالتزام به، ويعتبر من العوامل الرئيسية في تحقيق الأهداف و نجاح الأعمال في كافة أنواع المنظمات.

الدين الإسلامي حث على الانضباط فالصلاة في أوقاتها، والاصطفاف في خط واحد في صلاة الجمعة والصيام نوع من ضبط النفس الذاتي، والحج ومواقفته ومناسكه وتحديد أسلوب التعامل بين أفراد المجتمع صغيرهم وكبيرهم قويهم وضعيفهم نوع من أنواع الانضباط في العمل...

01 . مفهوم الانضباط:

01 . 01 . الانضباط لغويا: الضبط لزوم الشيء وحبسه، يقال فلان لا يضبط عمله، أي لا يقوم بما فوض إليه.

الانضباط يعني الالتزام، وهو عكس الانفلات والفوضى، وبمعنى أكثر شمولية يعني الجدية و الالتزام و الدقة و حسن أداء الواجب، و احترام حقوق الآخرين و القدرة على التمييز بين ما هو مشروع و جائز و ما هو محذور و غير مباح (خنجي، 2015).

01 . 02 . الانضباط الوظيفي: تختلف النظرة للانضباط الوظيفي من باحث إلى آخر، وفيما يلي مجموعة من التعاريف للانضباط الوظيفي

جدول رقم (1 - 4) تعريف الانضباط الوظيفي.

المصدر	التعريف	الباحث
Bramblett, E. R. (1961).	الانضباط هو ضد التسبب confusion وهو أساسي سواء بالنسبة للأفراد العاملين في المصانع و كل شريحة في المجتمع، و يرى أن الانضباط لا يعني التقيد الصارم بالقواعد و اللوائح، بل هو التعاون و التصرف الصحيح و المتوقع من الموظف.	Bramblett 1961

Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006).	الانضباط يشير إلى حالة في المنظمة يتصرف فيها الموظفون و فقا للقواعد و معايير السلوك المطلوب.	Robbins, 1982
Bugdol, M. (2018).	الانضباط هو تعزيز الروح المعنوية وضبط النفس.	Boyd, 1984
Idris, S. D., & Alegbeleye, G. I. (2015).	الانضباط هو الاجراء الذي يتم اتحاده ضد الموظف لمخالفته القواعد المعمول بها، وهو ضروري من حين لآخر للحفاظ على الأداء، ويضيف أن التحدي الأكبر للإدارة هو تطوير الانضباط الذاتي بين المرؤوسين.	Bedeian, 1987
Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006).	الانضباط إجراء إداري لتشجيع الامتثال للمعايير التنظيمية.	Davis& Werther, 1994
Henarath.H.D.W. Opatha 2009	الانضباط شكل من أشكال التدريب لتدعيم القواعد التنظيمية.	Jackson& Mathis, 2000
Idris, S. D., & Alegbeleye, G. I. (2015)	الانضباط نظام للقواعد وآلية لضمان أن التعليمات التأديبية تتبع، فكل منظمة لها قواعدها وتنظيماتها الخاصة، احترام هذه القواعد هو في حد ذاته انضباط.	Dumisan, 2002
Nasution, M. I. (2017)	الانضباط هو موقف الاحترام و التقدير و طاعة اللوائح المعمول بها سواء كانت مكتوبة أو غير ذلك، و قبول العقاب في حالة الخطأ	Sastrohadiwirgo 2002
Itang. (2015)	الانضباط هو وعي واستعداد للامتثال لجميع قواعد المنظمة و الأعراف الاجتماعية السائدة.	Fathoni, 2006
Sadiartha, A., & Sitorus, S. (2019).	الانضباط في العمل هو الموقف أو السلوك الذي يعكس الامتثال للقواعد و الأحكام.	Budiono, 2006
Idris, S. D., & Alegbeleye, G. I. (2015)	الانضباط لا يعني التقيد الصارم و الدقيق بالقواعد التنظيمية، بل هو الموقف الذي يتصرف فيه الموظفون بطريقة طبيعية و منظمة أي أن يتصرف الموظف وفق الفعل المطلوب منه.	Ajumogobia, 2007
Putra, A. D. P. (2019)	الانضباط هو وعي و استعداد الشخص للامتثال لجميع لوائح المنظمة المعمول بها و القواعد الاجتماعية.	Malayu, 2007
	انضباط العمل أداة يستخدمها المدير للتواصل مع الموظفين ليكونوا على استعداد لتعزيز السلوك و زيادة الوعي لدى الأفراد للالتزام بتعليمات و لوائح التنظيم.	Rivai, 2001
Arifin, 2018	أداة يستخدمها المدير للتواصل مع الموظفين ليكونوا على استعداد لتعزيز السلوك وزيادة الوعي لدى الأفراد للالتزام بتعليمات ولوائح التنظيم	Rivai, 2010
Nasution, M. I. (2017)	الانضباط في العمل هو الوعي و استعداد الشخص للامتثال لجميع القواعد و المعايير الاجتماعية المعمول بها.	Hassibul, 2012
Sajangbati, I. A. (2013).	الانضباط هو شكل من أشكال التدريب يسعى إلى تحسين و تشكيل المعرفة لجعل الموظفين يعملون بشكل تعاوني مع بعضهم البعض.	Sajangbati, 2013

Azzahra, M., et all. (2019)	الانضباط و عي و استعداد الشخص للامتثال لجميع قواعد المنظمة و الأعراف الاجتماعية السائدة و يضم احترام الوقت و القيام بالعمل بشكل جيد.	Hasibuan, 2014
Idris, S. D., & Alegbeleye, G. I. (2015)	الانضباط نوع من السلوك يمكن تتبعه من خلال تدريب خاص.	Knight, 2014
زكريا خنجي ، 2015	الانضباط يعني الالتزام، و هو عكس الانفلات و الفوضى، و بمعنى أكثر شمولية يعني الجدية و الالتزام و الدقة و حسن أداء الواجب، و احترام حقوق الآخرين و القدرة على التمييز بين ما هو مشروع و جائز و ما هو محذور و غير مباح، أما الانضباط الوظيفي فهو الالتزام باللوائح و القوانين السارية و المطبقة في المؤسسة و التي عادة ما تكون موجودة في العهود و المواثيق.	زكريا خنجي ، 2015
كتاب مفاتيح العشرة للنجاح	الانضباط هو التحكم في الذات و هو الصفة الوحيدة التي تجعل الانسان يقوم بعمل أشياء فوق العادة.	ابراهيم الفقي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وبناء على التعاريف المشار إليها يشمل مصطلح الانضباط على ما يلي:

. التصرف وفقا للقواعد السلوك المطلوب.

. الالتزام بالقواعد واللوائح.

. المراقبة التي تقوم بها المنظمة.

. شكل من أشكال التدريب، فالتدريب من شأنه أن يعلم الفرد التحكم الذاتي وتطوير الكفاءة، فالغرض من الانضباط هو تنظيم

السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأفضل للفرد.

01 . 03 - الانضباط الوظيفي إجرائيا:

الانضباط من القيم الأخلاقية الحميدة المرتبطة بالعمل وهو سلوك يتوافق مع القواعد والسياسات التي وضعتها الإدارة يهدف

إلى الالتزام بالمهام الموكلة إلى الموظف والحرص على تأديتها في الوقت المناسب بالكيفية الصحيحة، ويظهر الانضباط من خلال:

الوقت: احترام مواعيد العمل أثناء الدخول والخروج، انجاز المهام التي كلف بها الموظف في وقتها المحدد.

السلوك: الاحترام المتبادل بين الموظفين، بين الموظفين والرؤساء، بين الموظفين ومرتفقين الإدارة العامة.

. الحفاظ على ممتلكات الإدارة.

02 - أنواع الانضباط الوظيفي:

هناك أنواع مختلفة من الانضباط، فالوظيفة التي يؤديها الانضباط هي التي تحدد نوعه، يرى (Idris, 2015) أنه هناك ثلاثة أنواع للانضباط (الوقائي، التصحيحي، التدريجي)، هذا التصنيف مرتبط بالنظام التأديبي المطبق في الإدارة أو أي تنظيم.

الانضباط الوقائي: هو إجراء يتم اتخاذه لتشجيع الموظف على إتباع المعايير واللوائح حتى لا تحدث الانتهاكات الهدف الرئيسي لهذا النوع من الانضباط هو تشجيع الموظف على الانضباط الذاتي.

الانضباط التصحيحي: هو إجراء يتم اتخاذه للتعامل مع انتهاك القواعد، الهدف هو التصحيح حتى لا تحدث الانتهاكات، الإجراءات التصحيحية تكون على شكل عقوبة وإجراء تأديبي.

الانضباط التدريجي: هو إجراء تأديبي أو عقوبة تزداد شدتها في كل مرة يتم فيها ارتكاب مخالفة، تتدرج من التوبيخ اللفظي إلى الكتابي إلى التعليق إلى الفصل. (Supriadi, E., & Yusof, H., 2015)

أما (Johnson, 2005) فيرى أن معظم أنظمة الانضباط تتدرج ضمن ثلاث فئات التقليدية، التقدمي (التدريجي) والإيجابي.

أ. الانضباط التقليدي: كانت النظم التقليدية سائدة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وهو أسلوب استبدادي يعاقب فيه المسؤول الموظف غير الممثل للقوانين كإجراء ضده وغالبا ما كان ينتهي بالتوقيف عن العمل ويكون تحذير للآخرين.

ب. الانضباط التقدمي (التدريجي): مع ظهور النقابات العمالية في النصف الأول من القرن العشرين، أصبح مطلوب من القادة في المنظمات تطوير أنظمة انضباط تمنح فرصة للموظف لتحسين سلوكه غير المنضبط، تتطلب هذه الأنظمة بعض الخطوات المتتالية، فالانضباط التدريجي هو نظام تأديبي للموظف يوفر خطوات متدرجة من الاستجابات لأداء الموظف أو مشاكل السلوك، تتراوح الإجراءات التأديبية من خفيفة إلى شديدة وهذا يتوافق مع طبيعة المشكلة و تواترها، و يستخدم في معظم الشركات و الإدارات، إلا أنه لا يوجد بهذا الاسم بالضرورة، ففي الجزائر تنص المادة 161 من الأمر 06.03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أنه يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ، و الظروف التي

ارتكب فيها، و مسؤولية الموظف المعني، و النتائج المترتبة على سير المصلحة و كذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام، أما المادة 163 من نفس الأمر فقد صنفت العقوبات التأديبية حسب جسامه الأخطاء إلى أربعة (4) درجات:

1. الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.

2. الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام، الشطب من قائمة التأهيل.

3. الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الاجباري.

4. الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة أو التسريح.

يساعد استخدام الانضباط التدريجي في إعادة الموظفين إلى المسار الصحيح، عملية الانضباط التدريجي لا تهدف إلى عقاب الموظف ولكن لمساعدته على التغلب على المشاكل المتعلقة بالأداء والسلوك وتلبية توقعات المنظمة، كما يسمح للمدراء بالتدخل عند أول إشارة لوجود مشكل، وهذا يساهم في تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين و في التعامل مع مشاكل الموظفين، أيضا لهذا النوع من أنظمة الانضباط دور مهم في تجنب استمرار مشاكل العمل دون ردع، حتى يعرف الموظف أن سلوكه و تصرفاته غير مقبولة (Bugdol, M. 2018) يرى (Alexander.M,2000) أن الهدف من الانضباط التدريجي هو تعليم الموظف تغيير سلوكه من خلال التطبيق التدريجي للعقاب. يكون الانضباط التدريجي ناجحا عندما يساعد الفرد على أن يصبح عنصرا فعالا في المنظمة.

ج. الانضباط الإيجابي: ظهر هذا الأسلوب في الثمانينات من القرن العشرين، وهو لا يستخدم العقوبة لتصحيح عدم امتثال الموظف، لكن بدلا من ذلك يطلب من المدير تدريب وتقديم النصح للموظف غير المنضبط، إعادة التأهيل هو الهدف الأساسي لهذا النوع، الانضباط الإيجابي يركز على ثلاثة عناصر أساسية:

. الاتصال المفتوح بين الموظف والمدير.

. الثقة المتبادلة بين الموظف والمدير.

. مشاركة الموظف في عملية الانضباط.

كما هناك من يصنف الانضباط إلى ايجابي وسلبي، وهناك من يصنفه إلى عقابي وغير عقابي وهناك أيضا من يصنف

الانضباط إلى نوعين انضباط خارجي وانضباط ذاتي.

أ . الانضباط الخارجي: هذا الانضباط يأتي من رقابة المنظمة على سلوك موظفيها (نوفل، 2015) ويكون من خلال مجموعة الإجراءات والتوجيهات الصادرة من قبل المنظمة إلى الأفراد العاملين بها ودعوتهم إلى الالتزام بالقواعد والأعراف المعمول بها (العبيدي، 2018) ويكون من خلال:

. اللوائح والأنظمة التي تضبط السلوك الإداري.

. الرقابة التي تمارسها المنظمة أو الأجهزة الرقابية الحكومية التي تهدف إلى:

- معرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها.
- التأكد من أن الخطط المرسومة تنفذ. (بودانة & دبله، 2020)
- التأكد من أن العاملين ملتزمين بالتعليمات واللوائح ويقومون بواجباتهم الوظيفية.

أيضا يعد الإشراف من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها لتطوير المنظمة، لأنه بواسطته يتم التحكم في مسار المنظمة وفقا لما

هو مخطط له (Saraswati et Dharmadiaksa, 2019)

ب . الانضباط الذاتي: ظهر الاهتمام بهذا النوع في الثلاثينيات في الإدارة التعليمية ، و يفترض هذا النوع أن هناك موظفين مسؤولين عن أفعالهم لا يحتاجون إلى إشراف أو مراقبة أو معاقبة لأداء مهامهم، و قد ارتبط بعدة مفاهيم كضبط النفس، الضمير المهني، تقييم الذات و غيرها، فقد عرفه Maxwell , 1989 بأنه "التصرف وفقا للسلوك المقبول اجتماعيا رغم غياب المراقبة الخارجية"، و يرى كل من Pepper and Henry, 1985 بأنه "عملية داخلية تهدف إلى تصحيح سلوك الفرد من أجل تحسين الفعالية الإنتاجية" (Bugdol.M, 2018)، تعرفه (تقية، 2014) "الانضباط الذاتي سلوك أخلاقي يقوم بتهذيب النفس و تربيتها على تأدية الواجب بإتقان ، و التقيد بالنظام و إطاعة أوامر و قوانين المؤسسة بدون مراقب خارجي"، إذن فالانضباط الذاتي هو رقابة ذاتية و احساس الموظف بأنه مكلف بأداء العمل و مؤتمن عليه، من غير الحاجة إلى مسؤول يذكره، فهي ما يمارسه الفاعل على نفسه متعلق بمدى إخلاص الموظف و شعوره بالواجب و رغبته في خدمة المصلحة العامة (اسمهان و آخرون، 2017).

المؤسسة أو الإدارة تلعب دورا هاما في تحقيق الانضباط الذاتي، حدد Heathfield, 2007 دور المؤسسة في تنمية الانضباط

الذاتي من خلال إيجاد بيئة عمل تساعد الموظفين على ممارسة الانضباط الذاتي وذلك عن طريق: (أبو الخير، 2018)

- . وضوح التوقعات من خلال إطلاع الموظف على واجباته وحقوقه ومستوى الأداء المطلوب منه.
- . تشجيع المبادرات وطرح الأفكار الجديدة من خلال تقديم المكافئة المناسبة المادية أو المعنوية.
- . التدريب الجيد خاصة للموظفين الجدد.
- . الاجتماع بالموظفين دوريا لمناقشة المشكلات التي تتعلق بالعمل وأيضا التي تخص الموظف وعرض الحلول المناسبة لها.
- . إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظف.
- . تصحيح السلوك غير المقبول عند وقوعه.

03 - العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر على انضباط الموظفين فقد صنف Helmi, 2006 العوامل التي تؤثر على انضباط العمل إلى عوامل شخصية (الروح المعنوية، دوافع العمل...) وعوامل بيئية (القيادة، بيئة العمل، الإجراءات التأديبية...) (Efendi et all, 2020). ذكرت (Azzahra.M, 2019) أن Hassibuan, 2014 صنف العوامل التي تؤثر على انضباط العمل إلى (الأهداف والقدرات، القيادة المثالية، العدل، الإشراف، العقوبات الجزائية، المكافأة، العلاقات الإنسانية):

- **الأهداف والقدرات:** تؤثر على انضباط الموظف، بحيث يجب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها واضحة وذات طابع رسمي وتشكل تحديا كبيرا لخبرة الموظف، أي يجب أن تتطابق مع خبرة الموظف حتى يتمكن من العمل بجدية والانضباط في القيام بها، إذا كان العمل فوق طاقة الموظف أو أقل بكثير من قدرته يصبح انضباط الموظف منخفضا.
- **القيادة:** يعتبر القادة نماذج يقتدي بهم في تحقيق انضباط المرؤوسين.
- **العدالة:** تساهم العدالة في تحقيق انضباط الموظف لأن الطبيعة البشرية تتطلب التعامل بالمثل.
- **الإشراف:** إجراء فعال في تحقيق انضباط الموظف.
- **العقوبات القانونية:** تحافظ على الانضباط.
- **المكافأة:** تؤثر على انضباط العمل لأنها توفر رضا وحب للعمل.
- **العلاقات الإنسانية:** انسجام فريق العمل يساهم في تحقيق الانضباط.

من بين العوامل التي تؤثر على انضباط العمل نذكر أيضا ما يلي:

03.01 . عوامل خارجية:

فرص العمل: يفترض أن الوضع في سوق العمل يؤثر على سلوك الموظف، يمكن أن يكون لمعدل البطالة المرتفع والمنافسة الشديدة على الوظائف تأثير محفز أو مدمر على الموظف، بحيث يركز كل موظف على الحفاظ على وظيفته.

التمايز في الأجور: عندما يتحصل الموظف على أجر وأرباح جيدة من الوظيفة التي يعمل بها مقارنة بموظفين في شركات وقطاعات أخرى وعندما يكون الوضع في سوق العمل صعب، يزداد قبول الموظفين لأنظمة الانضباط في العمل من جهة وأيضاً يلتزمون بسلوك الانضباط حفاظاً على وظائفهم.

العوامل السياسية: تلعب العوامل السياسية المحيطة بالمنظمة دوراً كبيراً في تحديد مسارها وأنماط قراراتها، حيث أن المؤسسة إذا كانت تتواجد في محيط سياسي يعيش توترات وصراعات مليئة بالأحداث والمشاكل والاضطرابات، فإن ذلك سينعكس على استقرار المنظمة وعلى أداء عمالها. (عبد المنعم، 2006)، فيؤثر في أهداف المنظمة وتسيير المسار المهني للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاتزان في تسيير المنظمة والذي سينعكس على اهتمام العمال بالعمل والالتزام بقواعد العمل الرسمي.

03.02 . عوامل متعلقة بالعنصر البشري :

السمات الشخصية للموظف: عرف "بيرت" الشخصية بأنها النظام المتكامل الذي يحتوي على جملة من الميول والاهتمامات والاستعدادات والمهارات الجسدية والعقلية، تكون ثابتة نسبياً بحيث يتحدد بمقتضاها الأسلوب الذاتي للفرد في تفاعله وتكيفه مع بيئته المادية والاجتماعية، بعض الصفات مثل العدوانية، العصبية وانخفاض مستوى تقييم الذات تميل غالباً إلى عدم الامتثال للقوانين (Bogdol, 2017) .

الوازع الديني والأخلاقي: هذا الأخير له تأثير كبير على درجة انضباط الموظف، ويشير الوازع الديني إلى مدي إيمان الفرد بالمعتقدات والأوامر والنواهي الدينية والقيم التي يجب أن يتحلى بها ومن ثم يجب عليه تطبيق تلك القيم في حياته وعمله.

الجانب المادي للموظف: يعتبر الجانب المادي أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم انضباط الموظف، فعدم كفاية الأجر الذي يحصل عليه الموظف لتغطية احتياجاته اليومية أو عدم حصوله على العلاوات المستحقة، يدفع الموظف إلى البحث عن عمل آخر لتغطية احتياجاته، انشغال الموظف بالعمل الإضافي وفي ظل غياب الرقابة ينعكس على الانضباط في العمل.

التنشئة الاجتماعية: التي تمثل عملية تلقين وتطبيع الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين لاكتساب العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية التي تمكنه من الاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه (مسعود، 2004)، لها دور رئيسي في توجيه سلوك المورد البشري داخل التنظيم، فالفرد الذي يرى على اتقان العمل و التفاني فيه من طرف الأسرة و المدرسة...سوف يتجه إلى سلوك انضباط وظيفي (زرّوال و تيمي، 2017).

الفئة الاجتماعية: يتأثر تطبيق واحترام قواعد الانضباط بعوامل مثل عمر الموظف، نوعه الاجتماعي رجل أو امرأة، أقدميته في العمل.

03.03 . عوامل تنظيمية:

أنماط القيادة والإدارة: يتأثر انضباط العمل مباشرة بأساليب القيادة، تشير الأبحاث إلى أن سلوك المدير غير اللائق وأسلوب الاشراف المهين و المهين هو سبب خرق قواعد الانضباط في العمل (Wei and Si, 2013)، أيضا عندما تكون القواعد غير واضحة و غير عادلة بين الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سلوك غير منضبط، وجود قيادة صحيحة من شأنها أن تعزز السلوك الوظيفي الإيجابي (Ramli et all, 2013)، يجب على المسؤولين التحلي بصفة الانضباط لأنهم قدوة ومثال لمختلف الفئات العمالية، فإهمال ومخالفة القوانين من قبل المرؤوسين ينشأ عندما لا يبدي القائد أي اهتمام بتطبيق قوانين وإجراءات العمل (كمال نور الله، 1992)

النظام التقني: تؤثر الآلات والمعدات على الانضباط في العمل، فالعامل الذي يرتبط عمله بالآلة عليه أن يلتزم بالانضباط حتى لا يتوقف خط الإنتاج.

شروط العمل: درجة الحرارة، الضوضاء، الإضاءة.

الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها القيم و المعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب، و الصحيح من الخاطئ ، و هي تختلف من منظمة إلى أخرى ، و بذلك تعتبر ميزة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات (الفريجات و آخرون، 2009) تشكل الثقافة التنظيمية واحدة من أهم القوى في تكوين أخلاقيات الإدارة، ذلك أن الأخلاق ترتبط بالقيم بمثابة القواعد التي تحكم السلوك، إذن فالإدارة الرشيدة هي من تستطيع أن تنشر الثقافة التنظيمية في أوساط العمال و الموظفين و تعمل على توعيتهم بأهمية الانضباط لأنه في صالح الفرد و الإدارة.

يمكن أن نضيف إلى العوامل المؤثرة على انضباط الموظف بعض العوامل السلبية التي تخرج الانسان عن تصرفاته السوية والتي تؤثر على الانضباط الوظيفي:

الغضب: وهو من الانفعالات الإنسانية التي تتضمن استجابات طارئة وسلوكيات معادية عندما يرى الانسان ما يكره أو حتى عند إعاقته في عمله أو عند حرمانه من الحصول على رغبته (عمار عبد الكريم، نعم حكمت، 2018)، والغضب أحد العوامل المؤثرة سلبا على الأخلاق.

الخوف: وهو عامل قهري يسيطر على النفس ويظهر في سلوك الفرد.

الإكراه: أي الاجبار على قول معين أو فعل معين وهو ضد الاختيار وما يصدر عن فرد مكره هو ليس من سلوكه.

الرياء والمصلحة: وفيه تظهر سلوكيات غير معتادة أي أنها مصطنعة بغرض قضاء مصلحة.

04 - أهمية الانضباط الوظيفي:

. يعكس الانضباط الجيد في العمل حجم مسؤولية الشخص عن المهام الموكلة إليه، وهذا يشجع وينمي الشغف في العمل والروح المعنوية وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يظهر الانضباط الجيد من الموظفين أن المنظمة يمكنها الحفاظ على ولاء موظفيها (Razak.A,et all 2018)، كما يقلل من دوران العمل.

. يساعد الانضباط على اتقان العمل، بحيث إذا توفرت الرقابة الذاتية لدى الافراد في سلوكهم يؤدي الى التفاني في العمل، بالتالي إلى اتقانه، أما في حالة العكس فمن المتوقع من الفرد نتائج معاكسة على شكل الاهمال واللامبالاة.

. يؤثر الانضباط على المردودية فالعامل الذي يتميز بالضمير الحي يتوقع منه مردود أكثر في الإنتاج.

. يعد انضباط العمل أحد العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف، حيث كلما كان الانضباط أفضل كلما كان الأداء أحسن (Khasifah&Nurgraheni, 2015)، فقد أظهر البحث الذي أجراه (Rahmayani, 2018) أن انضباط العمل له تأثير إيجابي هام على أداء الموظف، وهذا أيضا ما توصل إليه (Efendi.R et all, 2020).

. الانضباط له تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي (Suyitno, 2017)، في دراسة أجراها Olagboye, 1998 على مجموعة من المحاضرين توصل إلى أن الانضباط في بيئة العمل يجعل الموظف سعيد في عمله أي يحقق له قدرا من الرضا الوظيفي، أيضا وجد Emiola, 2000 أن التطبيق الجيد للانضباط يخلق مواقف عمل إيجابية تؤثر على الرضا الوظيفي (Ebuara, 2012).

. الانضباط الوظيفي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق والاندماج المهني بين الفاعلين في المنظمة إذ أنه كلما زاد الاندماج والتوافق حققت المنظمة تطلعاتها وأهدافها (أمانة بوعلام، 2018).

05 - أبعاد الانضباط الوظيفي:

سلوك الموظف وانضباطه في العمل له مظاهر كثيرة فقد تحدث (نوفل، 2015) عن خمسة مظاهر أساسية هي (الالتزام بالأنظمة والقوانين، الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي، التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة، علاقات العمل، النزاهة و الشفافية في العمل)، أما (العبيدي، 2018) فقد وضع ثلاثة أبعاد للانضباط الوظيفي (الواجبات الوظيفية، أخلاقيات المهنة، الالتزام والشعور بالمسؤولية)، أما (Faiz, 2018) فقد وضع ثلاثة أبعاد للانضباط الوظيفي (الالتزام بمواعيد الحضور، الحرص على استخدام المرفق أي الحفاظ على الممتلكات، تحمل المسؤولية)، أما (Widiyan&Thawinkan, 2020) فقد وضع للانضباط الوظيفي الأبعاد التالية (الامتثال ويقصد به التصرف وفقا للقوانين، الوعي بالأداء ويقصد بها المسؤوليات، الإصلاح الذاتي ويقصد به الانضباط الذاتي و التحفيز) و هذه الأبعاد و ضعتها Lily, 2003 و عمل بها أيضا (Supriadi&Yusof, 2015) و غيرهم من الباحثين في إندونيسيا، و بناء على هذه الدراسات أخذت عنهم الأبعاد المشتركة و عليه وضعت للانضباط الوظيفي الأبعاد التالية:

01.05 . الالتزام بالقوانين واللوائح:

يكون من خلال احترام الأوامر الصادرة إلى الموظف و تنفيذها، فقد حددت الوظيفة العامة قوانين تلزم الموظف باحترام أوقات العمل و مواعيد الحضور و المغادرة، فقد نصت المادة 207 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 'لا يمكن للموظف مهما تكن رتبته أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها، و أيضا نصت على أن كل غياب غير مبرر يخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب ، كما نصت المادة 208 أنه يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق الاستفادة من رخص للغياب دون فقدان الراتب و حدد حالات لذلك و أيضا نصت كذلك المادة 209، كما حدد المشرع الجزائري ساعات الدخول و المغادرة من خلال المرسوم التنفيذي 09-244 المؤرخ في 22 جويلية 2009، الذي يحدد تنظيم ساعات العمل و توزيعها في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.. أما إذا تغيب الموظف فالمادة 184 حددت بدقة أيام الراحة القانونية من خلال المواد 191 إلى 193، إلا أن هناك صور مختلفة لعدم احترام هذه القوانين، التي تظهر من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

. مشكلة الغياب وعدم الالتزام بالدوام الرسمي الذي يعد من أهم المظاهر المتعلقة بعدم الانضباط في مكان العمل ويعتبر من أهم المشكلات التي تواجه المدراء والمسؤولين في الإدارة العمومية.

. عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء المهام التي يكلف بها الموظف واستغلال وقت العمل لأموار خاصة (تصفح وسائل التواصل الاجتماعي، التجارة الالكترونية،....).

. استخدام ممتلكات الإدارة لأغراض خاصة (مثلا سيارة الإدارة، الهاتف....)، حيث ذكرت المادة 50 من الأمر 06 . 03 'يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.'

. فقدان احترام المرؤوس للرئيس.

. تفشي اللامبالاة وانعدام دافع العمل بجد و إخلاص.

. ضعف الرقابة والاشراف من قبل الرؤساء على المرؤوسين وعدم الجدية في تطبيق العقوبات التأديبية.

02.05 . الالتزام والشعور بالمسؤولية:

المسؤولية هي التزام الفرد بأداء المهمة المكلف بها في أقصى إمكانياته (Dubois, 1998)، فمصدر المسؤولية يكمن في الشخص نفسه، الموظف يلتزم بالمهام الوظيفية الموكلة إليه وتأدية وظيفته على أحسن وجه قدر المستطاع بكل اجتهاد وعناية واتقان، عدم تحمل المسؤولية يجعل الموظف يداوم في العمل ويتقاضى أجرا لكن مستوى الأداء ضعيف، تظهر المسؤولية من خلال:

. الإخلاص في أداء العمل الوظيفي بدقة وأمانة.

. احسان التعامل مع المواطنين وإنجاز مصالحهم في الوقت المناسب.

. المحافظة على مواعيد العمل.

. التعاون مع الزملاء في أداء الواجبات.

. التفرغ لأداء العمل الوظيفي وعدم الانشغال بأمور خارج العمل.

قد لا يتحمل الموظف المسؤولية لأسباب عديدة منها:

. عامل أخلاقي يتمثل في غياب الضمير المهني لدى الفرد.

. عدم تطابق المسؤولية مع سلطة كافية وموازية للمسؤولية المخولة للموظف.

. عدم الولاء للعمل: حيث أن الموظف يفقد الإخلاص والشعور بالانتماء لعمله مما يقلل من إقباله على العمل بنشاط وحماس.

تحمل المسؤولية أمر مطلوب دون التعدي على صلاحيات الزملاء وهو مطلوب بوعي وتآني، إن الواجبات المفروضة على

الموظف تعد عنصرا مهما من عناصر الوظيفة العامة ونصت عليها عدة قوانين منها الأمر 03.06 واجب أداء الموظف أعماله بنفسه،

الأمانة والثقة والشعور بالمسؤولية وتنفيذ قواعد العمل واحترام الرؤساء وطاعتهم وواجب المحافظة على كرامة الوظيفة وعدم مزاوله

الأعمال التجارية أو الجمع بين وظيفتين أو أعمال أخرى.

03.05 . الدافع للانضباط:

ما هو الشيء الذي يدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فالحوافز يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف، حتى يتحقق انضباط الفرد في العمل لأبد من وجود محفز خارجي، والحوافز هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين من أجل تحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وهذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم (أرسلان، 1976) ، تنقسم الحوافز إلى نوعين:

أ . الحوافز المادية:

تعتبر من أهم الحوافز نظرا لحاجة الفرد للمال لسد حاجاته، بالنسبة للموظف في قطاع الوظيفة العامة تتمثل الحوافز المادية في الراتب، حيث نصت المادة 32 من الأمر 06 . 03 للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب، ونصت المادة 119 من نفس الأمر على أن الراتب يتكون من (الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات)، ويستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي. يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها (المادة 122 من الأمر 06 . 03)، وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية. زيادة على الراتب يمكن أن يستفيد الموظف من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.

ب . الحوافز المعنوية:

ويقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري فهي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة للانتماء للجماعة، الحاجة إلى التقدير، فرص الترقية، الاعتراف بأهمية الموظف وتقدير جهوده، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والاهتمام بالجانب الإنساني.

04.05 . الانضباط الذاتي:

لقد أشرت سابقا في الجزء الخاص بأنواع الانضباط إلى أن الانضباط الذاتي سلوك أخلاقي يقوم بتهديب النفس و تربيتها على تأدية الواجب بإتقان، و التقيد بالنظام و إطاعة أوامر و قوانين المؤسسة بدون مراقب خارجي، إذن فالانضباط الذاتي هو رقابة ذاتية و

احساس الفاعل (الموظف) بأنه مكلف بأداء العمل و مؤتمن عليه، من غير الحاجة إلى مسؤول يذكره، فهي ما يمارسه الفاعل على نفسه متعلق بمدى إخلاص الموظف و شعوره بالواجب و رغبته في خدمة المصلحة العامة.

أحد العوامل التي تؤثر على الانضباط في العمل هو العامل الشخصي، من خلال الانضباط الذاتي يشعر الموظفون بالمسؤولية ويمكنهم إدارة أنفسهم لصالح المنظمة، والانضباط الذاتي هو نتيجة عملية التعلم من الأسرة والمجتمع، فالانضباط الذاتي يلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف المنظمة إذ من خلال احترام الموظف لنفسه وغيره، ينفذ الواجبات والمسؤوليات دون إشراف أعلى كما يسهل نشاط المجموعة خاصة اذا ارتبطت بالبعد الزمني.

06 - قواعد تحقيق الانضباط:

لكي تستطيع أي منظمة ضمان انضباط موظفيها لا بد من اتباع بعض القواعد نذكر منها: (عامر، 2008)

. التوجيه والارشاد.

. المراجعة المستمرة للمهام المكلف بها الموظف.

. وضوح القرارات.

. تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة واحترام.

. تشجيع الموظفين وتحفيزهم والإشادة بأدائهم الجيد.

. اتخاذ القرارات اللازمة في حالة الاحلال بالالتزام.

. التقويم المستمر للأداء.

. أن يكون المسؤول قدوة حسنة للموظفين.

أيضا نضيف إلى ما سبق الاهتمام بالتكوين والتدريب من خلال تنمية المعرفة والمعلومات لدى الموظف كمعرفة تنظيم الإدارة،

سياساتها وأهدافها، تنمية المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، والتي تساعده على حل مشاكله في العمل.

أيضا تحسين عملية الاتصال التي تعمل على تزويد الموظفين بالمعلومات والحقائق حتى تكون لهم صورة واضحة عن مجريات

الأمر في الإدارة.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل من أهم أسباب تعدد البحوث في هذا الموضوع اعتبار الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمل كالأداء والغياب والانضباط والاتصال الرسمي وغير الرسمي، وأحياناً كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة واتخاذ القرار وغيرها.

يعتبر الرضا الوظيفي أيضاً من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها يرى كل من Judge و Rubbins أنه على كل مدير أن يفهم كيف يشعر كل موظف وكيف ينعكس ذلك على عمله (Landis et all, 2015)، هذا ما يجعل الرضا الوظيفي أحد أكثر المواضيع تعقيداً التي تواجه المدراء عندما يتعلق الأمر بإدارة موظفيهم، فقد أظهرت الدراسات تأثيراً كبيراً للرضا الوظيفي على تحفيز العمال ورفع الدافع لديهم والذي له تأثير على الإنتاجية (Aziri.B, 2011). بما أن الرضا الوظيفي مرتبط بالعنصر البشري فهو يختلف في درجته من فرد لآخر، فنجاح المنظمة يعتمد على مواقف الموظفين وسلوكهم ونتائجه، ودور المنظمة هو مساعدة الموظفين على التكيف والشعور بالراحة في بيئة العمل لضمان أن دافع الموظف يتناسق مع الأهداف التنظيمية، ومن المهم أيضاً فهم العوامل التي تؤثر على الموظفين كالثقافات المختلفة وتأثيرها.

01. مفهوم الرضا الوظيفي:

أ) المعنى اللغوي لكلمة الرضا: في "لسان العرب لابن منظور" الرضا هو ضد السخط، ويقال ارتضاه بمعنى رآه له أهلاً ورضى عنه أحبه وأقبل عليه.

ب) الرضا الوظيفي: تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعاً لتطور البحوث، فلا نجد تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع

الباحثين، ويمكن أن نقسم هذه التعاريف إلى ثلاث فئات (مها أحمد، 2020):

أ. تعريف الرضا الوظيفي باعتباره مشاعر وأحاسيس الفرد.

ب. تعريف الرضا الوظيفي باعتباره شعور إيجابي بالرضا أو شعور سلبي بعدم الرضا.

ج. تعريف الرضا الوظيفي باعتباره مرتبط بعوامل الوظيفة المتعددة.

فيما يلي جدول يضم مجموعة من تعاريف الرضا الوظيفي:

جدول رقم (1 - 5) تعريف الرضا الوظيفي

المصدر	التعريف	الباحث
Aziri, B. (2011)	الرضا الوظيفي هو مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي.	Hoppock, 1935
De Nobile, J. J. (2003)	الرضا الوظيفي هو الاستجابة العاطفية للفرد في بيئة عمله، كما يعرفه أيضا بأنه هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.	Vroom, 1964
ياسر عبد الوهاب (2017)	الرضا الوظيفي حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها مهمة.	Locke, 1976
Gambrell, C. E., et all, (2011).	الرضا الوظيفي هو شعور لدى الموظفين اتجاه بيئة عملهم وتوقعاتهم اتجاه العمل.	Balzar et all, 1997
De Nobile, J. J. (2003)	الرضا الوظيفي هو مدى شعور الفرد إيجابيا أو سلبيا نحو عمله.	De Nobile, J. J. (2003)
Rehman, K., et all, 2013	الرضا الوظيفي هو الموقف العام للفرد نحو وظيفته، الشخص الذي يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لديه شعور إيجابي اتجاه الوظيفة، في حين أن الشخص غير الراضي لديه شعور سلبي اتجاه الوظيفة.	Robbins, Coulter, 2005
أماني، 2017	الرضا الوظيفي هو الطريقة التي يدرك بها الفرد أن الوظيفة تلي الاحتياجات والرغبات والمتطلبات، وهذه الاحتياجات تختلف من شخص إلى آخر ونتيجة لذلك فإن الرضا الوظيفي أيضا يختلف من شخص لآخر حتى بالنسبة لشخصين لهما مهام ووظائف متماثلة.	Alshali, 2013
Onyebuenyi, K. C. (2016).	يشير الرضا الوظيفي إلى احتياجات الموظفين التي يهدفون إلى اشباعها من خلال وظائفهم.	Kumar, 2012
	الرضا الوظيفي هو الموقف الإيجابي للموظفين تجاه وظائفهم الناتج عن التزاماتهم الشخصية نحو المكافآت التي تقدمها منظماتهم في إطار التبادل الاجتماعي.	Foley, Ji et Loi, 2014
العون والدلي، 2018	الرضا الوظيفي يمثل قدرة المنظمة على تلبية احتياجات موظفيها واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من حوافز وترقيات وتنمية لجهودهم المبذولة مما يعكس إجابا على قدرتهم الإنتاجية وتنمية روح الولاء لديهم اتجاه المنظمة.	العون والدلي 2018

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

02 . أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي كونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، يرى Kumar أنه كلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي مساهمته الحيوية لتطوير المنظمة (نوغي، 2015)، وتظهر أيضا أهمية الرضا الوظيفي من خلال التأثيرات المختلفة التي يحدثها في مختلف جوانب الحياة التنظيمية.

. الرضا الوظيفي يمكن التنبؤ من خلاله بمستوى الالتزام التنظيمي والغياب، فالعديد من الباحثين وجدوا أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي ومرتبطة سلبا مع مستوى الغياب (Ribeiro et al, 2019) .

. يرتبط الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، بالرغم من أن الترتيب السببي لهذين المتغيرين مازال محل جدل و تناقض (Martin&Bennett, 1996)، فقد وجد Tonges et al, 1998 أن هذين المتغيرين يعكسان مدى الانسجام بين الموظفين و إدارتهم ، أما Williams et Hazer, 1986 فقد وجد ارتباط مباشر بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، حيث كان سابقة للالتزام ، في حين ذهب Kovach, 1977 إلى أن الرضا الوظيفي هو عنصر من عناصر الالتزام التنظيمي (Cherian et al, 2018)، وحسب (Meyer et al, 2002) الرضا الوظيفي هو عامل محدد للالتزام التنظيمي.

. العديد من الباحثين درسوا العلاقة بين الرضا الوظيفي و الغياب في محاولات منهم لاكتشاف طرق للحد من الغياب، وقد وجدوا أن عدم الرضا هو السبب الرئيسي للغياب، (Mc Shane, 1984) وجد في أبحاثه أن الموظفين غير الراضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (استياء عام من الوظيفة، زملاء العمل، الراتب، القيادة) هم أكثر غيابا ، (Thirulogasundaram et al, 2014) يرى أن الرضا الوظيفي هو أحد العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين للحضور، كما وجد أن مصادر الرضا الخارجي (الأجر، العمل، الترقية، زملاء العمل، شروط العمل، العطل، الإنصاف) لها تأثير مباشر على الغياب. وفقا لـ Luthans, 1995 كشفت الأبحاث بشكل عام عن علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والغياب، أي عندما يكون الرضا الوظيفي مرتفعا يميل التغيب إلى أن يكون منخفضا والعكس. يرى (Siu, 2002) أن الرضا الوظيفي أحسن متنبئ للغياب، إذن فالمواقف الإيجابية يمكن أن تجذب الفرد للمنظمة والعكس يمكن توقعه عندما تكون المواقف أكثر سلبية.

. أيضا يمكن التنبؤ من خلال مستوى الرضا الوظيفي بدوران العمل و نية ترك العمل (Tett et all, 1993) ، فالموظفون الذين يجون عملهم يبدون رضا وظيفيا عاليا مما يتطلب اشراف أقل وبالتالي دوران عمل أقل (Eby et al, 1999 ; Randhawa, 2007)

فالرضا الوظيفي مؤشر عن نية البقاء في مكان العمل أو تركه (Decker et al, 2009) حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل عكسية، فقد وجد عدد من الباحثين أن نية ترك العمل ترتبط سلبا مع الرضا الوظيفي (Carsten& Spector, 1987; Lee et al 2018).

. أيضا تظهر أهمية الرضا الوظيفي في تأثيره على الأداء فقد وجد عديد من الباحثين ارتباط إيجابي بين هذين المتغيرين (Judge et al, 2010, Ahmad, 2001) هذا الارتباط يمكن أن يكون قويا أو ضعيفا.

. لا يرتبط الرضا الوظيفي بانعكاساته على الأداء والتغيب ودوران العمل وحوادث العمل والأداء، بل له أيضا انعكاس على الصحة العقلية والنفسية للموظف، فانخفاض مستوى الرضا الوظيفي يخلق القلق والاستياء وحالات نفسية (Sandar, 2012)

03 - قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها من خلال سلوك الفرد، استخدمت عدة أساليب لقياس الرضا الوظيفي يمكن حصرها في نوعين:

03 . 01 . المقاييس الموضوعية: تكون بقياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية التي تظهر لدى الأفراد وتدل على رضاهم أو عدم رضاهم، مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك العمل، معدل حوادث العمل، معدل الشكاوى، مستوى انتاج الموظف.

03 . 02 . المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من الموظفين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة استقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه للموظفين، أو استخدام طريقة المقابلة الشخصية التي يقوم بها الباحثين مع الموظفين، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

قد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تكوين بعض المقاييس تكون أكثر صدقا وثباتا، ونذكر فيما يلي أهم مقاييس الرضا الوظيفي:

(أ) الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

صنف (Cook et al (1981 ستة وأربعون مقياس (نوغي، 2015) نذكر منها:

. مقياس (Hoppock (1935 ذو الأربع فقرات.

. مقياس (Brayfied&Rothe (1951 ذو 18 فقرة.

. مقياس (Ballak (1952 ذو 10 فقرات.

. مقياس. Weiss et al (1967).

. الرضا العام (Taylor & Bonus (1972) ذو 7 فقرات.

. الرضا الوظيفي العام (Warrcook&Wall (1970) ذو 15 فقرة.

. مؤشر وصف الخدمة. (Smith et al (1969).

وفيما يلي نذكر أكثر المقاييس شهرة:

01 . مؤشر وصف الخدمة (The Job Descriptive Index (JDI):

لاقي هذا المقياس رواجاً كبيراً حيث تم تطويره في أواخر الستينات من قبل كل من (Smith, Kendall, Hulin, 1967) يقيس الرضا من خلال خمسة أبعاد للعمل كل بعد يتكون من مجموعة من الفقرات بمجموع 72 فقرة، هذه الأبعاد هي العمل نفسه، الإشراف، الأجر، فرص الترقية وزملاء العمل. وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم.

02 . مقياس العمل بشكل عام (The Job In General (JIG):

وهو نتيجة لتطوير مؤشر وصف الخدمة، تم تطويره على يد كل من (Smith, Ironson, Paul, Gibson, Brannk, 1989) صمم هذا المقياس لقياس الرضا الإجمالي بدلاً من الرضا الجزئي ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام.

03 . استبيان مينوسوتا (The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ):

صمم هذا المقياس في جامعة مينوسوتا وأخذ اسمها من طرف (Weiss et al, 1967) لتحليل الرضا عن العمل، فهو يستخدم لقياس رضا الموظف عن عمل معين ويعطي صورة فردية للرضا عن العمل وعن أبعاده المختلفة، هذا الاستبيان يسمح بقياس الرضا الوظيفي العام، كما يقيس رضا الموظف عن أبعاد العمل، فيمكن لشخصين أن يكون لهما نفس القدر من الرضا العام عن العمل ولكن لأسباب مختلفة تماماً، قد يكون أحد الأفراد راض عن عمله لأنه يسمح له بإشباع حاجته للاستقلالية وحاجته للأمان، أما الشخص الآخر فيحقق له العمل إشباع حاجات الابداع و القدرة على الإنجاز (نوغلي، 2015).

يتوفر استبيان مينوسوتا في صيغتين تتكون الصيغة الأولى من 100 فقرة تغطي 20 بعدا وكل بعد يتكون من 05 فقرات، أما الصيغة الثانية فتتكون من 20 بعدا على سلم ليكرت المتدرج من 1 (راض تماما) إلى 5 (غير راض تماما)، يتضمن كل بعد فقرة واحدة، يقسم استبيان مينوسوتا إلى ثلاثة مقاييس فرعية تتضمن مقياس الرضا الوظيفي الذي هو محصلة كل الفقرات، مقياسان فرعيان هما الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، حيث أن 12 فقرة تمثل العوامل الداخلية أو البيئة المهنية (القدرة على الاستخدام، الإنجاز، النشاط، السلطة، الابداع، الاستقلالية، القيم المعنوية، الاعتراف، المسؤولية، الأمان، المركز الاجتماعي، الخدمة الاجتماعية) و 06 فقرات تقيس العوامل الخارجية أو الظروف البيئية (التقدم، سياسات المنظمة، التعويض (الأجور)، الاعتراف، الاشراف(العلاقات الإنسانية)، الاشراف (التقني)، إضافة إلى زملاء العمل وظروف العمل، تجمع قيم الأبعاد الداخلية و الأبعاد الخارجية مضافا إليها بعدي زملاء العمل وظروف العمل لتقييم الرضا الوظيفي العام.

يعد هذا الاستبيان أحد أهم الأدوات المستخدمة على نطاق واسع لقياس الرضا الوظيفي، حيث أن كثرة الأبعاد في هذا القياس يسمح بفهم أكثر عمق للرضا الوظيفي.

04 - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي أمر معقد يصعب قياسه لأنه يتأثر بمجموعة واسعة من المتغيرات المتعلقة بالعوامل الفردية، الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية والبيئية:

العوامل الفردية: تشمل الشخصية، المؤهلات التعليمية، القدرات، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية.

العوامل الاجتماعية: تشمل العلاقات مع الزملاء، العمل الجماعي، التنظيم غير الرسمي.

العوامل الثقافية: تشمل المواقف والمعتقدات، القيم الأساسية.

العوامل البيئية: تشمل التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية و التقنية، وتؤثر هذه العوامل في ظروف معينة، مثلا في حالة ارتفاع معدلات البطالة يكون الأمن الوظيفي هو ما يشغل الموظف.

05 - نظريات الرضا الوظيفي:

01) نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

يرى ماسلو أن للعامل حاجات متعددة، تتشكل هذه الحاجات على شكل هرم، تمثل قاعدته الحاجات الطبيعية، وقد رتبها في

الشكل التالي:



الشكل رقم (1 - 2): سلم الحاجات عند ماسلو

تأتي الحاجات الفسيولوجية الضرورية للحياة في قاعدة الهرم و التي لا بد أن تشبع حتى تستمر الحياه في دورتها و تضم (الأكل الشرب، المسكن...)، تليها حاجات الامن، حيث أن الفرد يحقق اشباع حاجاته للأمان و الاستقرار عن طريق تواجده في مجتمع آمن، أو من خلال وظيفة مستقرة...، تبرز قيمة احتياجات الأمن في حالة الطوارئ مثل الحروب، الأمراض، كوارث طبيعية... (سمارة و حمدي، 2018)، ثم تليها الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة رسمية أو غير رسمية (ربط علاقات مع الآخرين، خلق صداقات مع الغير...)، ثم الحاجة للتقدير (شعور الانسان بقيمته أمام نفسه و أمام الآخرين، فكلما تعددت مهارات الفرد و قدراته كلما زاد شعوره بقيمته أمام نفسه، و كلما كوفئ على هذا التميز زاد شعوره بقيمته أمام الآخرين) ثم الحاجة لتحقيق الذات، كل انسان يتصور لنفسه وضعا مثاليا في المستقبل، الوصول إلى هذا الوضع المثالي يسمى تحقيق الذات، و يتميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بالطموح و الرغبة في الانجاز و الاستقلالية لذلك ينصح بتفويض هؤلاء الأشخاص سلطة في اتخاذ القرار، حيث يساعد ذلك على إشباع حاجتهم في الاستقلالية (عبد الوهاب، بدون تاريخ)

افتراضات نظرية الحاجات: من بين افتراضات نظرية ماسلو ما يلي (سمارة وحمدي، 2018)

- الدافع وراء السلوك هو تلبية حاجات الفرد الأساسية.

- احتياجات الفرد مرتبة ترتيبا سلميا حسب الأهمية، ظهور حاجة أعلى من الأولى يتوقف على مدى إشباع الحاجة الأولى.

- الاحتياجات الفسيولوجية والأمن لها الأولوية في الاشباع على باقي الاحتياجات.

- الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف. (رشا محمد، 2011)

تعرضت هذه النظرية إلى عدة انتقادات فيما يخص الترتيب الذي وضعه ماسلو منها:

- أهمية الحاجات تختلف من فرد إلى آخر، ويمكن أن تتغير من وقت إلى آخر.

- يمكن لحاجات في مستويات مختلفة أن تشبع باستعمال محفز واحد، نأخذ مثلاً فرد يرغب في الترقية حتى يكون أكثر أماناً في عمله.

(حاجات الأمان)، وحتى يكون له مركز وظيفي (حاجات تحقيق الذات)، بينما النظرية تفترض الانتقال من حاجة إلى أخرى.

- لم تحدد النظرية حجم الاشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأخرى.

02) نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج:

قدم Fredric Herzberg نظرية العاملين في عام 1959 و التي خلص من خلالها إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا، بحيث أن العوامل الدافعة أو المحفزة هي القادرة على تحفيز الأفراد للعمل وهي التي تؤدي إلى الرضا عن العمل، و هي خاصة بالعمل ذاته (نوعية المهام التي يؤديها الفرد و مدى أهميتها، المسؤولية، فرص التقدم و النمو في العمل....)، أما العناصر الوقائية فإن توفرها يؤدي إلى التقليل من عدم الرضا، و تسمى العوامل المانعة أو الوقائية (الاجور، الاشراف، مجموعة العمل، شروط العمل..) و كل ما يتعلق بظروف العمل، هذه النظرية تنظر إلى الرضا على أنه عامل مختلف عن عدم الرضا لهذا سميت هذه النظرية بنظرية العاملين، تحسین العوامل الدافعة يزيد من درجة الرضا و تحسین العوامل الوقائية يقلل من حالة عدم الرضا.

03) نظرية العدالة:

يعتبر Adams من أبرز الباحثين الذين تعرضوا لهذه النظرية في الفترة (1963 - 1965)، حسب هذه النظرية الفرد يقوم بتقييم مساهمته في المنظمة أي ما يقدمه (الجهد المبذول) (تعليمه، تكوينه، خبرته، خدماته طيلة مدة عمله...) و يقيم أيضا ما يحصل عليه من المنظمة أي الفوائد من (أجر، شروط العمل، التقدير، المكانة التي يحظى عليها، الترقية...) ثم يقوم بمقارنة الفوائد بالمساهمة، فإذا تساوت يشعر بالرضا، كما يقارن هذه النسبة مع شخص آخر أو مجموعة تكون كمرجع و بالتالي فهو يبحث عن العدالة الداخلية، كما يقارن نفسه بأشخاص في منظمة أخرى فهو يبحث عن العدالة الخارجية.

ما يلاحظ في هذه النظرية أن تقدير الفوائد والمساهمات هي تقديرات شخصية ليست دقيقة، فهناك أشياء قد تعطي تقديرا أكثر أو أقل مما تستحق، وهذا من شأنه أن يوصل إلى أحكام ليست صحيحة فيما يخص العدالة، إلا أن النظرية تبقى مهمة لأنها تلفت الانتباه إلى دافع مهم لسلوك الفرد وهو العدالة.

04) نظرية تحديد الأهداف:

يعتبر Locke من أبرز الباحثين في هذه النظرية والتي اعتبرها مجموعة من التقنيات، تحاول هذه النظرية معرفة كيف أن الأهداف بإمكانها التأثير على السلوك في العمل (نجيب شاويش، 2000)، وتوصل مع مجموعة من الباحثين إلى أن تحديد الأهداف يؤدي إلى مضاعفة أداء العمال في حالة ما إذا:

- يكون للعمال الامكانيات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، بحيث توضع أهداف ذات مستوى عال، لكن ليس إلى درجة يستحيل الوصول إليها، أو تفوق قدرات العمال كلما كانت الأهداف محددة وواضحة وقادر الفرد على إنجازها، كلما كانت الدافعية لديه لتحقيقها أكبر.

- للمعلومات التي يتلقاها الفرد على مستوى أدائه والاجراءات التي يتبعها لتحقيق الأهداف الأثر الأكبر لإثارة دافعية الفرد لمزيد من العمل (حنفي، 1991).

- يعتبر الهدف دافع للعمل إذا ارتبط تحقيقه بالمكافأة، أيضا يعتبر دافعا للعمل لأن الأهداف المحددة توفر مسارا واضحا مطلوب من الفرد أن يسلكه، وبالتالي يوفر عليه الاختيار بين عدة بدائل، ويوجه طاقته بشكل مركز نحو هذا الهدف (عبد الوهاب، بدون تاريخ)

05) نظرية التوقع لـ Victor Vroom 1964:

تعتمد نظرية التوقع على الافتراض أن للأفراد خيارات، و يتم اختيار القرار بناء على سلوك معين دون غيره، سيؤدي إلى أفضل نتيجة شخصية، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد وفق اعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد، بمعنى أن النتيجة و الأهداف في حد ذاتها لا تحدد شعور الفرد بالرضا، ولكن الرغبة في عمل معين و قوة التنبؤ بالنتيجة المحققة هي أساس الرضا، فكلما كانت هذه

الأخيرة متوافقة مع إدراكه للجهد اللازم للإنجاز كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا عن العمل (وحيدة ، 2018)، نظرية التوقع هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$\text{الدافع} = \text{التوقع} * \text{الوسيلة} * \text{التكافؤ}$$

التوقع Expectancy: هو توقع الفرد بأن جهد معين من جانبه يؤدي إلى نوع معين من الأداء بمعنى أنه اعتقاد ذاتي بالفرد بأن اتجاه معين في العمل يؤدي إلى نتيجة عالية، يأخذ التوقع قيمة من 0 إلى 1، بمعنى أن دوافع الشخص تتراوح بين 0 (لا يوجد توقع) و 1 (توقع كامل) في حالة ما إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم تستحق نتائج معينة. (Lloyd, R., & Mertens, D, 2018).

تحفيز الموظف هو نتيجة لرغبة الفرد في المكافأة، تقييم الاحتمال بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء (التوقع) و الاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى المكافأة، وفقاً لـ Vroom يتأثر التوقع بعوامل مثل امتلاك المهارات المناسبة، توفر الموارد المناسبة، المعلومات و الحصول على الدعم المطلوب لاستكمال المهام (Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A, 2019, p16).

الوسيلة Instrumentality: هي تصور أن نتيجة معينة للأداء ستؤدي إلى مكافأة معينة، أي اعتقاد الفرد أن القيام بنشاط معين هي وسيلة للحصول على نتيجة معينة.

التكافؤ Valence: هي القيمة التي يعطيها الموظف للعائد الذي يرغب في الحصول عليه نتيجة الموقف مثل الترقية، الأجر، تحقيق الذات.

يرى (Vroom) أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء.

تتحد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة للفرد بعاملين أساسيين:

01 - مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد فكلما أتفق الحافز مع نوعية الحاجة زادت الفاعلية.

02 - مقدار الحافز يتناسب طردياً مع الفاعلية التي تحرك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز. كما أن تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لا شك يتأثر بمقدار هذه العوائد.

التطبيقات الادارية لنظرية التوقع:

لنظرية التوقع تطبيقات مهمة في مجال العمل، تفترض نظرية التوقع أن الموظفين يقدمون أداء جيد بشرطين اثنين، الأول عندما يعتقد الموظف أن قدره معقولا من الجهد سينتج أداء جيد، أما الثاني فهو عندما يكون الأداء الجيد مرتبطا بالنتائج الجيدة والأداء السيء مرتبطا بالنتائج السلبية، إذا لم يتواجد أي من الشرطين في إدراك الموظف فسيكون دافعهم للإنتاج منخفضا.

يمكن استخدام هذه النظرية في بعض التطبيقات الادارية، فيمكن للمدير تحديد المكافأة التي يرغب الأفراد في الحصول عليها، و التي تمثل قيمه بالنسبة لهم و التوقعات المختلفة المحتملة، كما يمكن تلخيص أهمية هذه النظرية حسب Nadler DA, Lawler (بوراح،2014)، في النقاط التالية :

- تحديد العوائد الأساسية التي يرغب الأفراد في الحصول عليها.
- تقرير مستويات ونوعيات الأداء الضرورية لتحديد الأهداف التنظيمية.
- التأكد من مستويات الأداء المرغوبة القابلة للتحقيق.
- الربط بين النتائج المرغوبة والأداء المرغوب، وهنا يلعب المشرف دورا كبيرا في توضيح العلاقة.
- التأكد من أن مقدار المكافأة كبير بدرجة كافية.
- التأكد بأن نظام المكافأة عادل لكل الأفراد.

المبحث الرابع: العلاقة بين ممارسة السلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي

لقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية بولاية تلمسان، لتحقيق هذه الدراسة تم الاطلاع على العديد من البحوث السابقة المتعلقة بالموضوع ثم قمنا بربطها مع بعضها في شكل علاقات بين المتغيرات حيث يتكون هذا المبحث من المحاور التالية:

- ❖ العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي.
- ❖ العلاقة بين ممارسة السلطة والرضا الوظيفي.
- ❖ العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي.
- ❖ العلاقة بين ممارسة السلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي.

01 . العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي:

إن كفاءة و فعالية أي منظمة مرتبط بقائدها الإداري، حيث أن ما يسلكه من نمط قيادي له دور كبير في التأثير في سلوك الرؤوس والسلطة أهم مورد يستخدمه المدير لقيادة مرؤوسيه ، يحتاج المدير غالبا استخدام أساليب مختلفة من السلطة في الوقت المناسب للتأثير في مرؤوسيه، فسلطة المكافأة وحجم المكافأة يمكن أن يؤثر على انضباط العمل، يلتزم الموظف باللوائح إذا شعر أن المكافأة تناسب الجهود التي يبذلها (Utamingtyas.R et al, 2021) ، لكن أحيانا الموظفين الذين لا تتخذ إجراءات صارمة ضدهم ينتهكون القواعد وهنا تظهر الحاجة لمدير صارم يستطيع أن يطبق العقوبة على الموظف غير المنضبط هذا سيؤدي إلى انضباط جيد شرط أن يكون تطبيق العقوبة بدون تمييز أو تحيز، يعكس الانضباط الجيد شعور الشخص بالمسؤولية اتجاه المهام الموكلة إليه، الحفاظ على الانضباط الجيد وتحسينه أمر صعب ومشكلة يجب أخذها بعين الاعتبار، إذ هناك العديد من العوامل التي تؤثر فيه. يكون استخدام الإكراه فعالا عندما يكون هناك امتثال من طرف الموظف المستهدف، وقد يسبب مشكلة عندما يكون هناك مقاومة خاصة في حالة إساءة استخدامه (Nwinyokpugi, Okere, 2019)، فالعدالة تلعب دورا هاما في تحقيق انضباط الموظف ، الإشراف العادل إجراء فعال في تحقيق انضباط الموظف (Utari et al, 2020) ، أيضا يلعب القائد النموذج أو القدوة دورا كبيرا في تحقيق انضباط الموظف ، فلا يتوقع المسؤول الانضباط من قبل مرؤوسيه إذا افتقد هو نفسه للانضباط، يجب أن يدرك القادة أن سلوكهم سيتم تقليده من قبل مرؤوسيهم وهنا المطلوب منهم أن يكون لديهم أيضا انضباط جيد حتى يكون أيضا لمرؤوسيهم انضباط جيد ، أيضا القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها (العدالة، النزاهة، الثقة، تقاسم السلطة) لها تأثير هام على انضباط الموظف (Widiyan et Thawinkarn, 2020). وجد (حوة، 2019) في دراسة له أن نظام الحوافز المختلفة يدعم الانضباط الوظيفي ويحث الموظف على الاجتهاد أكثر، كما وجد أن تطبيق العقوبة بطريقة موضوعية وعادلة على المخطئين والمتهاونين يؤثر إيجابا في ضبط السلوك وهو يؤثر بطريقة غير مباشرة على باقي العمال، أما (Sule-Dan et Ilesanmi, 2018) وجدا أن الإجراءات التأديبية الشفافة تحد من عدم انضباط الموظفين، فالتعامل مع القضايا التأديبية بحيادية يخلق لدى الموظفين ثقة في رؤسائهم وهذا يساهم في التقليل من حالات عدم الانضباط.

02 . العلاقة بين ممارسة السلطة والرضا الوظيفي:

يرتبط الرضا الوظيفي للموظف ارتباطاً وثيقاً بكيفية تصرف مديرهم اتجاههم، ترى (Latitamishra, 2018) أن العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين و التزامهم هي المكافأة، العطل، التعويضات و المزايا التي تمنحها الإدارة للموظفين، تؤثر أنواع السلطة التي يستخدمها المدير على الرضا الوظيفي للموظفين (Mushtaq et al, 2014)، إذ تعتبر سلطة المكافأة و الإكراه أكثر أنواع السلطة استخداماً من قبل العديد من المدراء الهدف منها تغيير مواقف ومعتقدات وتصرفات المرؤوسين، فقد وجد العديد من الباحثين علاقة إيجابية بين المكافأة و الوظيفة آخرون لم يجدوا أي علاقة ذات دلالة إحصائية وكذلك هو الشأن بالنسبة لسلطة الإكراه، يعتبر الموظف استخدام المكافأة بمثابة استخدام إيجابي لمصادر السلطة وبالتالي من المتوقع أن سلوك المرؤوس يستجيب بطريقة إيجابية في حين استخدام الإكراه أو العقاب ينتج درجة عالية من المقاومة (Faiz.N, 2013).

وجد (Junaimah, See et Bashawir, 2015) أن سلطة المرجع، الخبرة و المكافأة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، بينما الإكراه و الشرعية لها تأثير سلبي، أما (Akyuz et Kaya , 2015) في بحث على موظفي القطاع العام وجدوا أن سلطة المكافأة و السلطة الشرعية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، أما سلطة الإكراه فلها تأثير سلبي، ولم يجدوا أي تأثير لسلطة المرجع و الخبرة على الرضا الوظيفي، (Bagci.Z, 2015) في دراسته لأحد مصانع الغزل و النسيج وجد أن كل مصادر السلطة التي يستخدمها المدير لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي باستثناء سلطة الإكراه التي كان لها تأثير سلبي، وكانت سلطة المكافأة أكثر تأثيراً ذهب (Elangovan et Xie, 2000) إلى أن استخدام سلطة الإكراه من قبل المشرفين يقلل من رضا الموظف و من مستوى التزامه و يزيد مستوى التوتر، حيث ينطوي الإكراه على التهديد بالعقاب أو الحرمان من المكافأة، أظهرت دراسة (Afza.M, 2005) أن سلطة الإكراه كانت مرتبطة سلباً بالرضا الوظيفي، أما (Rahim.M.A, 2014) فقد وجد أن سلطة الشرعية، المكافأة و الإكراه تؤثر على الرضا الوظيفي من خلال سلطة الخبرة و المرجع، سلطة الإكراه يمكن أن تكون فعالة في التأثير على المرؤوسين الذين يعرضون المنظمة للخطر أو يهددون سلطة القائد لكنها ستؤدي لاحقاً إلى الاستياء (Nwinyokpugi.P.N et Okere.A.E, 2019). كما وجد (Gebreegziabher.M. A, 2015) أن السلطة الشخصية (الخبرة و المرجع) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بقوة ارتباط متوسطة أكثر من السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة و القسرية) التي كانت بقوة ارتباط صغيرة، ويقول أن هذا لا يعني أن هذه الأخيرة ليست ضرورية، فالقائد بإمكانه اختيار السلطة المناسبة حسب الموقف. يرى (Faiz.N, 2013) أن موقف الموظف اتجاه وظيفته

يختلف من قطاع لآخر، واحدة من الاختلافات هو ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث لا تؤدي إلى نفس النتائج إذا مورست بنفس الشكل في القطاعين وكذلك هو الشأن بالنسبة للقيادة، فقد وجد في دراسة له على مجموعة من الجامعات والكليات في باكستان في كل من القطاع العام و الخاص أن المكافأة أثرت سلبا على رضا الموظفين في القطاع العام ولها تأثير إيجابي في القطاع الخاص ووجد أن سلطة العقاب لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي في القطاع العام و لم يجد لها أي تأثير في القطاع الخاص. يرى (Rahim.M. A, 2014) أن التحدي الذي يواجه المنظمات المعاصرة هو تعزيز السلطة الشخصية للمدراء، ويوصي أن تكون هناك تغييرات على المستوى الفردي والتنظيمي، حيث يرى أن تحسين سلطة الخبرة يشتمل على التعليم والتدريب المرتبط بالوظيفة وتشجيع المدراء على تعزيز مهاراتهم من خلال التعليم الذاتي المستمر.

03 . العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي:

للرضا الوظيفي مكونات ثلاث عاطفية، معرفية و سلوكية، يشير المكون العاطفي إلى المشاعر المتعلقة بالوظيفة مثل الملل و القلق، المكون المعرفي يشير إلى المعتقدات المتعلقة بالوظيفة كالشعور أن الوظيفة تتطلب جهدا ما أما المكون السلوكي يظهر في تصرفات الأشخاص في عملهم كالتأخر التظاهر بالمرض من أجل تجنب العمل، وجد (Maryadi, 2012) في دراسة له على مجموعة من المدرسين بمدرسة ابتدائية تأثير كبير للرضا الوظيفي على الانضباط في مكان العمل، فالمعلمون الذين يشعرون بالرضا لهم موقف إيجابي اتجاه العمل يحفزه على الأداء و الانضباط التلقائي و العكس يكون في حالة غياب الرضا، أما (Muhaimin, 2004) وجدت علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي و انضباط العمل فالانضباط الجيد يكون نتيجة لرضا الموظف على كل مجالات العمل، سواء فيما يتعلق بموقف الرئيس، العلاقة مع الزملاء، الترقيات...، (Winarsih.T et Fariz.F, 2021) في دراسة لهم حول تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وانضباط العمل على مجموعة من المحاضرين وجد تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الانضباط في مكان العمل وفسر ذلك أنه عندما يشعر المحاضر بالرضا يكون أكثر التزاما و انضباطا في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم. كما وجد (Manik.S, 2017) في دراسة له تأثير إيجابي هام للرضا الوظيفي على الانضباط في مكان العمل، كلما كان الرضا الوظيفي أفضل كلما زاد انضباط الموظفين، كذلك وجد كل من (Ilahi.D. K, Mukzan.M. Det Prasetya.A, 2017) أن الرضا الوظيفي يؤثر على كل من الانضباط الوظيفي والالتزام، أما (Hadian.D, 2019) فوجد في دراسة له لمجموعة من الموظفين في أحد البنوك أن للرضا الوظيفي له تأثير كبير على الانضباط الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، فالشعور بالرضا عن العمل المنجز يكون قادرا على

تحسين الانضباط. على عكس نتائج الدراسات المذكورة فإن كل من (Setiawan.R et al, 2019) في دراستهم على مجموعة من الموظفين في مدرسة ثانوية للعلوم الصحية لم يجد تأثير كبير للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي. من المتوقع أن الموظف الذي لديه درجة عالية من الانضباط في العمل لديه وعي ورغبة لأداء جميع الواجبات والمسؤوليات مع الاستعداد للائتمثال لجميع القوانين (Itang, 2015)، الموظفين الذين لديهم انضباط عالي من المتوقع أن يكونوا قادرين على اكمال المهمة المحددة بسرعة وبشكل مناسب والذي يؤدي إلى رضا الموظفين (Duha.T, 2018) .

دراسات أخرى تناولت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الانضباط في مكان العمل، فقد حاولت دراسة تأثير الانضباط الوظيفي على الرضا الوظيفي، إذ نجد (Ebuara.V,Coker.M , 2012) في دراسة لهم الهدف منها معرفة تأثير انضباط الموظفين وموقفهم اتجاه العمل على الرضا الوظيفي للمحاضرين في إحدى مؤسسات التعليم العالي وجد أن الرضا الوظيفي للمحاضرين لا يعتمد على انضباطهم الوظيفي، على عكس ذلك وجد كل من (Abdurrahman.A.Y et al, 2018) أن الانضباط الوظيفي له تأثير ايجابي هام على الرضا الوظيفي، فالرغبة الداخلية للموظف في الائتمثال للقواعد (الانضباط الذاتي) تخلق لدى الموظف شعور بالرضا الوظيفي، كما وجدا كل من (سيد طه و السعيد، 2018) أن أحد أبعاد الانضباط الوظيفي المتمثل في علاقات العمل له تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي.

04 . العلاقة بين ممارسة السلطة، الانضباط الوظيفي، الرضا الوظيفي:

هدف أي منظمة هو تعزيز رضا موظفيها الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا في حالة وجود مجموعة من القواعد و اللوائح التي تحكم سلوك الأشخاص في العمل، حيث أن غياب هذه القواعد يؤدي إلى فوضى وعدم رضا (Ebuara et Coker, 2012).

يعتمد رضا الموظفين وانضباطهم على الأسلوب الذي يمارس به المدير سلطته، وبما أن السلطة هي إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها للمدير التأثير في سلوك أتباعه لتغييره، من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب فمن خلالها يمكن توفير أرضية للنمو أو الانحراف. إن إشباع حاجيات الأفراد يخلق لديهم مستوى عال من الرضا والذي بدوره يؤثر على الإنتاجية، الغياب وسلوك الفرد بشكل عام اتجاه عمله، فالشعور بالرضا عن العمل يدفع الموظف إلى تحسين الانضباط في مكان العمل (Hadian.D, 2019). يرى كثير من الباحثين أن الخصائص السلوكية للعمال الراضين هي أن لديهم دافعا عاليا للعمل وأنهم أكثر سعادة في أدائهم لعملهم، في

حين أن خصائص العمال غير الراضين تتميز بالتماطل في الذهاب إلى العمل، التغيب، التأخر و غيرها من الانتهاكات، كما يرى (Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. B., 2006) أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي يكون لديهم سلوك مواطنة مرتفع كما وجد أن السلطة بمختلف أبعادها لها تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية و أيضا تأثير غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي، وبما أن سلوك المواطنة هو الارتباط الوثيق بالمنظمة إلى درجة الإيثار فمن المتوقع أن يكون للموظف الذي يتميز بهذا السلوك مستوى انضباط عالي في مكان العمل.

أحد أسباب إظهار المدير لسلطة المكافأة هو تحفيز الموظف على تكرار سلوك معين الهدف منه خلق بيئة ايجابية داخل مكان العمل (Kovach.M , 2020)، فالتحفيز يعتبر عاملا مهما في تحسين انضباط الموظف و هو عامل تحفيزي للسلوك الفردي، فالموظفون الذين يحصلون على حافز كبير سيبدلون قسارى جهدهم للحصول على أفضل النتائج أحد الجهود هو الامتثال للوائح و القوانين (Vanesa.y et al,2019)، فالتحفيز يعتبر مصدر للسلطة يمكن من خلاله توجيه السلوك الإنساني، من بين الأشياء المحفزة تبني المدير لأسلوب قيادة يتميز بالعدالة و الإنصاف، فقد وجد (SubagiaI.k 2020) أن القائد الذي يتصف بالعدالة و الإنصاف يساهم في تحقيق الانضباط الوظيفي، كما وجد أن التحفيز و الرضا الوظيفي لهما تأثير ايجابي على الانضباط الوظيفي.

أيضا يحتاج المدير إلى إظهار سلطة الإكراه (القسرية)، الهدف من هذه الأخيرة هو عملية الردع، فتسليط العقوبة بطريقة موضوعية و عادلة على المخطئين و المتهاونين يؤدي إلى خلق سلوك ايجابي، ويؤثر بطريقة غير مباشرة على باقي الموظفين (حوة، 2019)، يرى (Temouri.H et al, 2015) أن السلطة المبنية على الإكراه تؤدي إلى طاعة قصيرة الأجل لكن على المدى الطويل تخلق عدم كفاءة في السلوك، فالخوف من العقاب يخلق بيئة عمل غير آمنة تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي الحد من الإنتاجية و الإبداع، فالخوف من العقاب يؤدي إلى الالتزام بمواقف العمل لكن بمشاعر سلبية.

تصور المرؤوسين لمديريهم مهم، فقد وجدت الأبحاث أنه عندما ينظر المرؤوسين إلى المدير على أنه القائد فهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزاما اتجاه المنظمة وأكثر استعدادا للامتثال لطلبات مديريهم ولديهم رضا وظيفي أفضل (Chiu.C.Y.C,Balkundi.P et al, 2017). و القائد هو الذي يتمتع بكاريزما تجعله يؤثر على المرؤوسين من خلال سلطة المرجع.

نشير في خلاصة هذا المبحث أن العلاقة بين السلطة، الانضباط الوظيفي و الرضا الوظيفي هي التي تعبر عن الفجوة العلمية في

بحثنا.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة الذي قسمناه إلى أربعة مباحث ، تضمن المبحث الأول السلطة وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة، من خلال الأدبيات والدراسات السابقة توصلنا إلى وضع الأبعاد الخاصة بالسلطة وهي (الرسمية، المكافأة، القسرية أو العقاب، الخبرة والمرجع)، وهي نفسها مصادر السلطة التي وضعها "فرانز ويرين، 1959"، فالسلطة مهمة للمدير أو القائد في ممارسة مهامه حتى يتمكن من التأثير على الموظفين العاملين تحت إشرافه، تطرقنا في المبحث الثاني إلى الانضباط الوظيفي وهو المتغير التابع في هذه الدراسة، فمن خلال الاطلاع على الأدبيات و الدراسات السابقة توصلنا إلى وضع أربعة أبعاد للانضباط الوظيفي وهي (الالتزام بالقوانين و اللوائح، الالتزام و الشعور بالمسؤولية، الدافع للانضباط، الانضباط الذاتي) و استنتجنا من خلال القراءات بأن تحقيق الانضباط من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء إذ يقع على عاتقهم الدور الكبير في خلق بيئة عمل منضبطة وذلك من خلال القدوة الحسنة و الصرامة في تطبيق القوانين على المخالفين بعدالة و بدوت تحيز، فالانضباط سمة راقية تساهم في تحقيق الانسجام و التعاون بين الموظفين فيما بينهم وأيضاً بين الموظفين و الإدارة، و أيضاً مع المتعاملين مع المرفق العام و في المبحث الثالث تعرضنا للرضا الوظيفي الذي يعتبر من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها ، نظراً لأهميته في الحد من العديد من السلوكيات السلبية التي تصدر من المرؤوسين، و في المبحث الرابع حاولنا دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة لبحثنا من خلال ربط العلاقات فيما بينهم بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في مساعدة الباحث في التحكم في موضوع بحثه من خلال التجارب السابقة، هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع السلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي والتي تناولتها من زوايا مختلفة من حيث الشكل والمضمون، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، كما شملت جملة من البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي، و أيضا شملت قطاعات مختلفة بين الإدارات العمومية و الشركات و مصانع و جامعات، ثانويات و مدارس. انحصرت جميع الدراسات السابقة خلال الفترة من 2015 إلى 2020.

في هذا الفصل يتم استعراض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها في الدراسة الحالية، كمبحث أول ولتنظيم استعراض هذه الدراسات تم تصنيفها إلى قسمين (عربية وأجنبية)، الدراسات العربية تم تصنيفها حسب المتغيرات الدراسة إلى:

أولاً: دراسات متعلقة بالسلطة.

ثانياً: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي.

ثالثاً: دراسات متعلقة بالانضباط الوظيفي.

رابعاً: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

أما الدراسات الأجنبية فتم تصنيفها إلى:

أولاً: دراسات متعلقة بالسلطة والرضا الوظيفي، وذلك لارتباط هذين المتغيرين معا في كثير من الدراسات التي تعرضنا لها.

ثانياً: دراسات متعلقة بالانضباط الوظيفي.

ثالثاً: دراسات متعلقة بالسلطة والانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي، وضمت جانبيين، دراسات متعلقة بالسلطة والانضباط الوظيفي ودراسات متعلقة بالرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي.

رابعاً: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي متغير وسيط.

في مبحث ثان تم تقديم تعليق على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها في الدراسة الحالية ثم عرض جوانب الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

01 - الدراسات العربية:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالسلطة.

الدراسة الأولى:

دراسة: سحر عناوي رهيو الزبيدي (2017)، بعنوان: "القوة التنظيمية و دورها في تحقيق التوافق المهني"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القوة التنظيمية في الإسهام في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدراء و مسؤولي (الأقسام و الشعب و الوحدات الإدارية) في بعض كليات جامعة القادسية، تمثل مجتمع الدراسة في موظفين كليات جامعة القادسية، ضمت عينة الدراسة مدراء و رؤساء الأقسام و الشعب و الوحدات الإدارية في كليات (التربية، الإدارة و الاقتصاد، الآداب، و كلية القانون) في جامعة القادسية شكلت العينة العشوائية 52 فرد من المجتمع الكلي (65) فرد، تم توزيع 52 استبيان منها 48 استبيان صالح للتحليل، أي بنسبة 92.30%، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واختارت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و الذي يتكون من ثلاثة أجزاء (البيانات الديمغرافية، مقياس القوة التنظيمية و مقياس التوافق المهني) و قد صممت جميع المقاييس على مقياس (Likert) الخماسي، و تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.V.20، لتحليل البيانات اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا-كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد R2، اختبار t.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني.
- هناك اعتماد من قبل أفراد عينة البحث على حرفية القوانين والأنظمة مما يدل على أن هناك تطبيق للقوة الرسمية في كليات جامعة القادسية.
- أظهرت النتائج التزام الموظفين التام بمواعيد العمل الرسمية واعتقادهم بأن توزيع ساعات العمل مناسب لهم.
- تبين نتائج البحث أن الموظفين مستاءين جدا نتيجة لعدم وجود حوافز مادية تشجيعية تصرف لهم كمكافآت، إضافة إلى استيائهم من معايير وأساليب الترقية المعمول بها في كلياتهم.

الدراسة الثانية:

دراسة: نادية سماش (2017)، بعنوان: "ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية و أثرها في تصرف العمال، بمصنع تحويل المنتجات الطويلة (الحديد) فرع تليفيلور - وهران -"

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التسلسل الرئاسي بالمواظبة و الانضباط داخل المؤسسة العمومية الصناعية و أيضا دور العلاقات الإنسانية في تماثل قيم العاملين مع القيم السائدة داخل المؤسسة، أجرت الباحثة مقابلة مع 20 موظف من الإدارة ، السبب في ذلك أن لهم دور في ممارسة السلطة من جهة و احتكاكهم بمن يمارسونها في أعلى الهرم و بالتالي معرفتهم بكيفية تطبيق هذه الأخيرة و 20 مقابلة مع عمال التنفيذ و ذلك لتقصي حقيقة أو طريقة ممارسة السلطة التي تمارس عليهم ، أما عن منهج الدراسة فقد اختارت الباحثة التحليل الاستراتيجي كمنهج و مقارنة منهجية لبحثها، أما فيما يخص جمع البيانات اعتمدت على تقنية المقابلة و الملاحظة المباشرة، توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- طبيعة عمل الإطارات و المسؤولين تختلف في شكلها عن طبيعة عمل المنفذين، فغالبا ما يكون للإطارات مهام إشرافية و رقابية في الورشات و الأقسام الإنتاجية لا تلتزمهم بالتواجد و الحضور الصارم طيلة ساعات العمل الأمر الذي يسهل عليهم دخول المؤسسة و مغادرتها في أي وقت، غير مقيدين بساعات الدخول و الخروج، هذا ما لا يوجد في طبيعة عمل المنفذين الذين يتوجب عليهم الحضور اليومي و الآني أمام آلات و وسائل الإنتاج ، لاحظت الباحثة أن الحارس في مركز المراقبة قد لا يجرؤ على تسجيل دخول و خروج الإطارات في غير أوقات العمل المحددة لها في السجل الذي تعتمد عليه مصلحة الموارد البشرية في عملية ضبط الحضور، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى المنافع المتبادلة.

- الأجير داخل المؤسسة أصبح لا يعترف بشرعية العقوبات المسلطة عليه حتى و إن كانت غير مجحفة في حقه، حجته في ذلك انه ينبغي أن يلتزم المسؤول باحترام القانون و القواعد و من ثمة محاسبة نفسه قبل غيره.

الدراسة الثانية:

دراسة: فاطمة دريدي (2018)، بعنوان: "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-، و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه منشورة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية و الثقافة التنظيمية، انطلاقا من تساؤل مفاده " ما طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بالثقافة التنظيمية"، يضم مجتمع الدراسة موظفي المؤسسة البالغ عددهم 596 موظفا حسب إحصائيات 30 أكتوبر 2017، تم استبعاد 227 موظفا في وضعيات مختلفة (مناوبة ليلية، عطل متنوعة، إحالة على الاستيداع)، أما عينة الدراسة فتمثلت في 342 موظف يعملون بالمناوبة النهارية ينتمون إلى (فئة الرؤساء: 36 موظف، فئة المرؤوسين: 306 موظف) تم اختيارها بالاعتماد على تقنية المسح الشامل، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، لجمع البيانات لجأت الباحثة إلى مجموعة من الأدوات : الاستبيان، المقابلة، الملاحظة دون المشاركة، الوثائق الإدارية، تم تحليل البيانات بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي من بين نتائج الدراسة:

. تساهم السلطة الديكتاتورية في زيادة التزام الموظفين وضبط سلوكهم.

. تساهم السلطة الديمقراطية في ضبط النظام الداخلي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

. تساهم السلطة الديمقراطية في تعزيز احترام الموظفين للسلم الإداري.

. تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل عملية الاتصال.

. تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية.

. تساهم السلطة الفوضوية في تعدد الأوامر الإدارية وظهور الصراعات التنظيمية.

الدراسة الرابعة:

دراسة: مومني سارة و بوسهمين أحمد (2018)، بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة

جامعة طاهري محمد بشار)".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، الخبرة، المرجع والقسرية) على الالتزام التنظيمي في

جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر، تمثل مجتمع الدراسة في عمال الجامعة حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من (30) عاملا

في المستويات الإدارية، ثم عولجت البيانات إحصائيا باستخدام برنامج SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى 0.05) لعناصر القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة القسرية والرجع) مجتمعة و منفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى:

دراسة: عبد الحليم لعراب (2016)، بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس الاجتماعي.

هدف البحث إلى تحليل الواقع المهني الذي يعيشه الأستاذ الجامعي عن طريق عرض أهم العوامل التنظيمية، النفسية و الاجتماعية، المتمثلة تحديدا في الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي الذي يظهر عند الأستاذ الجامعي خلال ممارسته لمهنته، تمثل مجتمع الدراسة في كل عناصر هيئة التدريس بجامعتي الجزائر 2 و البليد بمختلف رتبهم المهنية و الأكاديمية و الذين يزاولون مهنتهم بصفة دائمة، من خلال عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 155 أستاذ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان، حيث تم توزيع 155 استمارة منها 45 غير صالحة للتحليل، أي بمعدل استجابة 71%، بالنسبة لاستبيان الرضا الوظيفي قام الباحث بتطوير أداة للقياس بالاعتماد على دراسات سابقة، التحليل الإحصائي للبيانات كان باستخدام برامج SPSS وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

. التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص أفراد العينة.

. معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من صدق الأدوات ومقياس البحث.

. اختبار t-test لدراسة مقارنة بين عناصر عينة البحث للجامعتين محل البحث من حيث العلاقة بين متغير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبليدة.

الدراسة الثانية:

دراسة: بدوي محمد أحمد الصديق وماهر الطيب التوكابري (2018)، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس و الموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس و موظفي جامعة الحدود الشمالية بالسعودية، يضم مجتمع الدراسة كافة كليات الجامعة و عماداتها البالغ عدد موظفيها 2046 شخص (الأساتذة 1104 و الموظفون: 942)، المنهج المتبع هو الوصفي أما أداه الدراسة فتمثلت في الاستبيان ، استبيان الرضا الوظيفي كان بالمقياس الذي طوره (Warr,Cook and Wall, 1979)، أما استبيان الالتزام التنظيمي فاعتمد على المقياس الذي طوره (Meyer & Allen)، أرسل الاستبيان إلكترونياً إلى 450 شخص تم ملأ 367 استبيان منها 300 صالح للتحليل الإحصائي ، لتحليل البيانات إحصائياً اعتمد الباحثان على برنامج SPSS , AMOS، تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

. عوامل الرضا الوظيفي الداخلية والخارجية لها تأثير إيجابي على اثنين من مكونات الالتزام التنظيمي (المستمر و المعياري).. عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام العاطفي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالانضباط الوظيفي:

الدراسة الأولى:

دراسة: كمال راتب نوفل (2015)، بعنوان: "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير منشورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الإداري بأبعاده (الالتزام بالأنظمة و القوانين في العمل، المحافظة على مقتضيات الواجب الوظيفي، علاقات العمل، التحلي بالقيم و الأخلاق الحميدة، النزاهة و الشفافية في العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، وذلك من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية في تلك الكليات، تمثل مجتمع الدراسة في خمس كليات (كلية مجتمع الأقصى فرعي غزة و خان يونس، كلية فلسطين التقنية- دير البلح-، كلية الدعوة الإسلامية . دير البلح .، الكلية الجامعية للعلوم و التكنولوجيا . خان يونس .، كلية فلسطين للتمريض . خان يونس) عدد أفرادها 100 موظف، تم توزيع استبيان باستخدام أسلوب المسح الكامل و تم استرداد (94) استبيان، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها باستخدام برنامج SPSS من بين نتائج الدراسة مايلي:

. هناك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي.

. التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي كان لها تأثير قوي على الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة: حاج عمر ابراهيم (2016)، بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتبلي ولاية غرداية"، هي عبارة أطروحة دكتوراه منشورة.

هدفت الدراسة إلى تبيان دور إدارة الموارد البشرية في جعل أفراد التنظيم أكثر انضباطا و التزاما بأخلاقيات المهنة و الانضباط الداخلي و التصرف وفق قواعد المؤسسة ، وكانت إشكالية البحث على النحو التالي: كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتبلي؟، تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالمشفى، أما العينة فتم اختيارها بتقنية العينة عشوائية تتكون من 96 موظف من مجتمع كلي يقدر بـ 526 موظف من مختلف الأطياف المهنية، و لتحديد حجم العينة اعتمد الباحث على الصيغة التالية: $n = N \times 25 / 100$ (N: تمثل عدد المجتمع الكلي، n: تمثل عدد أفراد العينة)، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع البيانات الاستمارة التي تحدد أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية والأساليب الإحصائية، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

. الانضباط الوظيفي تقف خلفه العديد من الأسباب التي تتوزع إلى أربع مجموعات:

* أسباب ذات علاقة بالإدارة

* أسباب ذات علاقة بالموظف.

* أسباب ذات علاقة بطبيعة العمل.

* أسباب ذات علاقة بالأجور والمكافآت والخوافر.

. من أهم العوامل المباشرة التي يعتمد عليها في تحقيق الانضباط الوظيفي ليس فقط بناء وتصميم نظم الانضباط الوظيفي بل وجود ثقافة تنظيمية متمثلة في ثقافة إدارة تسيير الموارد البشرية تكون مقتدرة وفاعلة من حيث السياسات وغط القيادة التي تتبعها من حيث الإجراءات والتدابير والممارسات الإدارية التي تتبع في تحقيق الانضباط الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة: تقيية محمد المهدي حسان ولطفي بوحورية (2018)، بعنوان: "العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية"

حاول الباحثان تسليط الضوء على أهم انحرافات الموظفين والمشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية والتي تنعكس سلبا على مستوى الأداء، كما حاولا تحديد حالة ضعف الانضباط من خلال إبراز أهم مظاهره توصل اليها الباحثان إلى ما يلي:

. الوظيفة العمومية في الجزائر لا تملك نظاما لتسيير الحياة المهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة.

. إهمال المورد البشري الذي يعتبر نواة العمل الإداري، وهو إهمال للعمل الإداري نفسه.

. هناك مجموعة من الانحرافات الإدارية والسلوكية لبعض الموظفين تعكس عدم ارتقائهم إلى معنى الانضباط الذاتي.

الدراسة الرابعة:

دراسة: حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل (2018)، بعنوان: "التسيب الإداري الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من

العاملين في جامعة الحمداية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في ظاهرة تسيب الموظفين في جامعة الحمداية، وتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية، تم تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي "ما هي الأسباب الرئيسية لظاهرة التسيب الإداري الوظيفي في جامعة الحمداية ودوافعها؟ وهل هناك حل للحد من هذه الظاهرة؟ وهل للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة (جنس الموظف، الحالة الاجتماعية، البيئة الاجتماعية، حجم الأسرة، مستوى الدخل) تأثير على ذلك؟"، تمثل مجتمع الدراسة في جميع كليات جامعة الحمداية وأقسامها الأساسية، أما العينة فتم اختيارها بصورة قصدية، حيث بلغ حجمها 100 موظف، ممن لديهم عقوبات وغيابات وإجازات مختلفة خلال المدة ما بين عام (2013. 2017)، أما فيما يخص أداة الدراسة فقد قام الباحثان باستخراج المعلومات والبيانات بالطريقة التالية:

1/ مراجعة ملفات الموظفين الذين لديهم غيابات وعقوبات بمساعدة الموظف المختص بشؤون إدارة الموارد البشرية.

2/ معلومات تعريفية تم الحصول عليها من ملف الموظف المتسبب (الذين لديهم مخالفات وانقطاع عن الدوام بصورة مستمرة).

لغرض إجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات البحث استخدمت الوسائل الإحصائية التالية:

1/ مربع كاي للتعرف على أثر كل متغير من متغيرات الدراسة.

2/ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة الترتيب النسبي للتسيب لدى أفراد العينة.

3/ اختبار T-test لمعرفة الفروق بين متوسطات متغير الجنس (ذكور، إناث) والبيئة الاجتماعية (ريف، مدينة).

من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان مايلي:

. المتغيرات الشخصية والوظيفية (الدخل الشهري، حجم الأسرة، الحالة الاجتماعية) لها تأثير في تسيب الموظفين.

. البيئة الاجتماعية (مدينة، ريف) ليس لها تأثير في تسيب الموظفين.

يرجع الباحثان ظاهرة التسيب الإداري في بحثهما إلى عوامل أخرى مرتبطة بطبيعة المنظمة وبيئتها.

الدراسة الخامسة:

دراسة: عامر عبد الكريم الذبحاوي و سناء عبد الكريم الذبحاوي (2018)، بعنوان: "العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين بكلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي بأبعاده (ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة)، و تمثلت مشكلة البحث فيما يلي: "كلما استطاعت الإدارة العليا من تحقيق العدالة في بيئة العمل كلما أسهم ذلك في تقليل حالات الانحراف التنظيمي"، تمثل مجتمع الدراسة في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة، أما العينة فتمثلت في رؤساء الأقسام و المقررين و الموظفين و البالغ عددهم (64) فردا، اعتمد الباحثان على المصادر العلمية المختلفة لبناء الإطار النظري، وكذلك تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات ، استعمل سلم ليكرت الخماسي ، أما الأساليب الإحصائية فتمثلت في البرنامج الإحصائي SPSS، الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية)، اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات من أبرز نتائج الدراسة:

. تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وتنمي الشعور لدى الفرد بالانتماء.

. العدالة التنظيمية تؤدي إلى تغيير في ممارسات الانحراف التنظيمي.

. العدالة التوزيعية تؤدي إلى تغيير ايجابي في ممارسات الانحراف التنظيمي.

. لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية للعدالة الإجرائية في ممارسات الانحراف التنظيمي.

. العدالة التفاعلية تؤدي إلى تغيير إيجابي في ممارسات الانحراف التنظيمي.

. شعور العامل في بيئة العمل بالإرهاق والظلم وعدم العدالة يجعله يعتمد سلوكيات عبثية كالبطء في العمل وتركه بوقت مبكر وكذلك عدم الاهتمام والحرص على موارد المنظمة والتفنتن في أخذ الراحة المفرطة وعدم الاكتراث لتحقيق أهداف المنظمة.

الدراسة السادسة:

دراسة: فتحي السيد طه وأحمد سليمان السعيد (2018)، بعنوان: "أثر الانضباط الإداري على النجاح الوظيفي دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الاجتماعية محافظة الدقهلية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الانضباط الوظيفي على النجاح الوظيفي، يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمحافظة الدقهلية شمال شرق القاهرة بمصر البالغ عددهم 280 موظف ، على عينة تتكون من 162 موظف تم اختيارها بالاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي ، تمثلت أداة الدراسة في المقابلة و الاستبيان حيث تم توزيع 162 استمارة و كانت نسبة الاستجابة 91% ، اعتمد الباحثان في قياس متغير الانضباط الإداري على المقياس الذي استخدمه نوفل 2015 بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لاختبار صدق و ثبات المتغيرات، استخدمت المتوسطات و الانحرافات المعيارية لحساب إجابات أفراد العينة و أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج ، و في عملية التحليل الإحصائي استخدمت حزمة البرامج الإحصائية SPSS V.25، من أبرز نتائجها:

. الانضباط الإداري بشكل عام له تأثير إيجابي على النجاح الإداري.

. أحد أبعاد الانضباط الإداري المتمثل في علاقات العمل له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

الدراسة السابعة:

دراسة: بسام رمضان بشير السجبي و طارق محمد صلاح (2018)، بعنوان: "العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار: دراسة تحليلية".

هدفت الدراسة إلى مناقشة مستوى التسبب الوظيفي و العوامل المسببة له في بعض المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، تمثل

مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بثمانية مؤسسات حكومية (المديرية العامة للإسكان، المديرية العامة للتنمية الاجتماعية، المديرية

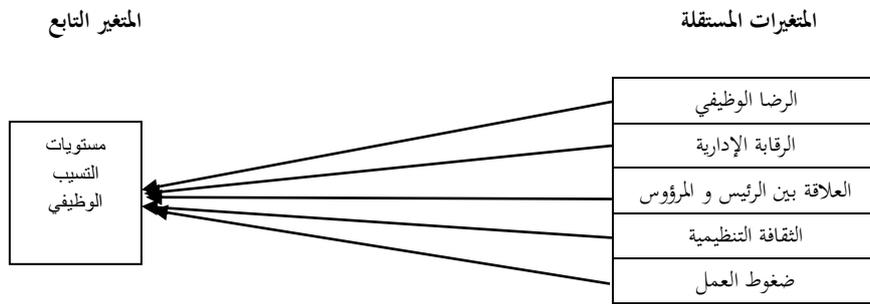
العامّة للصحة، دائرة كاتب العدل و التوثيق و المصالحة، المديرية العامة للتجارة و الصناعة، المديرية العامة للقوى العاملة، المديرية العامة للتربية، دائرة مطار صلالة)، بلغ حجم العينة 126 موظفا تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع استمارة على 152 موظفا استرد منها 129 منها 126 صالحة للتحليل، توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

. مستوى الرضا في المؤسسات الحكومية متوسط، أهم أسبابه عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز.

. الرقابة الإدارية بدرجة متوسطة، عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين الذين يقضون أوقات عمل الدوام الرسمي في أعمال أخرى.

. مستوى التسبب الوظيفي بدرجة متوسطة و أعلى مستوى الخروج أثناء ساعات العمل.

نموذج الدراسة الذي اعتمده الباحث:



الدراسة الثامنة:

دراسة: علي يونس ميا و علا محسن داؤد (2019)، بعنوان: "توافر عوامل الإخلال الوظيفي في مديرية مالية اللاذقية" دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل الإخلال الوظيفي و المتمثلة في الوازع الأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب و العقاب، ظروف و بيئة العمل، و التي تؤثر سلبا أو إيجابيا على أداء الموظف لواجبه الوظيفي من وجهة نظر الإدارة العليا و المتوسطة (مديرين، رؤساء دوائر و رؤساء شعب)، شمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) بمديرية اللاذقية و البالغ عددهم 229 إداري موزعين كالتالي (الإدارة العليا: متمثلة بمدير مالية اللاذقية يتبع له مدرء مال ثلاث (03) مناطق إضافة إلى 8 رؤساء الأقسام، الإدارة المتوسطة: تتألف من 62 رئيس دائرة يتبع لها 155 رئيس

شعبة)، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيان من 45 عبارة موزعة على ستة محاور شملت العوامل المؤثرة على الإخلال الوظيفي، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم، و قد أجريت التعديلات اللازمة، تم توزيع استبيان على الموظفين استرجع منه 211 استبيان أي بمعدل استجابة 92.14%. تم استخدام برنامج SPSS 23 للتحليل الإحصائي، لاختبار ثبات أداة البحث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ كانت لجميع المتغيرات (0.888) و هي أكبر من (0.7) و هذا يدل على ثبات الأداة و صلاحيتها للقياس و الدراسة، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب، اختبار t)، من أبرز نتائج الدراسة:

. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين ويتجلى ذلك في دعم المديرية للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفر جو من الثقة والانسجام بين الموظفين وشعور الموظف بالولاء اتجاه العمل، وتعامل رئيسه المباشر بعدالة، باستثناء الأجور لم تحقق الرضا الكافي لدى الموظفين.

. أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بدرجة متوسطة، حيث تتبع الإدارة النظام التأديبي، يحصل الموظف على علاوات سنوية بشكل منتظم، و الترقية تكون على أساس الكفاءة و الأداء.

الدراسة التاسعة:

دراسة: سالم حوة (2019)، بعنوان: "الإستراتيجية التنظيمية و ضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجللفة"، أطروحة الدكتوراه منشورة، جامعة زيان عاشور بالجللفة.

هدفت الدراسة معرفة كيفية مساهمة الإستراتيجية التنظيمية المتبعة بعناصرها (الاتصال التنظيمي، نظام الرقابة، مشاركة العمال، الحوافز، التكوين والتدريب) في ضبط أداء العاملين، حيث صاغ الباحث إشكالية الدراسة على النحو التالي: كيف تساهم الإستراتيجية التنظيمية المتبعة في ضبط أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجللفة؟ تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجللفة البالغ عددهم 700 موظف (162 إطار، 305 أعوان تحكم، 233 أعوان تنفيذ)، مثلت عينة الدراسة 30% من حجم المجتمع الكلي بمختلف فئاته ، تم اختيارها بتقنية العينة الطبقية العشوائية، المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان، الملاحظة و المقابلة، تم تحليل البيانات بتقنيات الإحصاء الوصفي، من بين نتائج الدراسة مايلي:

. نظام الحوافز المختلفة يدعم الانضباط الوظيفي للأفراد العاملين ويحثهم على الاجتهاد أكثر في العمل.
 . الصرامة في تطبيق القوانين ينتج عنها السلوك السوي والمنضبط للفرد وينتج عنه الهيبة والاحترام بين زملاء العمل، ويعمل على تشجيع وتحفيز المتميزين وتوجيه و ترشيد المخطئين نحو التصرف السليم و العقلاني.
 . تسليط العقوبات بطريقة موضوعية و عادلة على المخطئين و المتهاونين يؤثر إيجابا في ضبط السلوك و يؤثر بطريقة غير مباشرة على باقي العمال.

الدراسة العاشرة:

دراسة: إيمان عبد الرضا محمد (2019)، بعنوان: " أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين: بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين و الوفود".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الاستمراري و المعياري) و انضباط العاملين بأبعاده (الواجبات الوظيفية،المسؤولية المهنية، أخلاقيات المهنة)، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين و الوفود بالعراق البالغ عددهم (843) موظفا ، أما عينة الدراسة فتم اختيارها وفق تقنية العينة العشوائية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع (420) استمارة استرجع منها (362) استمارة منها (355) صالحة للتحليل، أما فيما يخص المعالجة الإحصائية للبيانات فاعتمدت على تقنيات الإحصاء الوصفي و التحليلي و برنامج SPSS لتحليل و معالجة البيانات، توصلت الباحثة في دراستها إلى أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على انضباط الموظفين.

الدراسة الحادية عشر:

دراسة: مسعود نجمي (2020)، بعنوان: " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور، الجلفة" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه منشورة.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة كيف يؤثر النظام الرقابي في جامعة زيان عاشور بالجلفة على تنمية مهارات المورد البشري من خلال دراسة امبريقية، حيث صاغ الباحث إشكالية بحثه كالتالي: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارة المورد البشري؟، تمثل مجتمع الدراسة في كل العمال الإداريين في مختلف الرتب الإدارية بالجامعة ، بلغ حجم العينة 160 موظف تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما المعالجة الإحصائية للبيانات

فاعتمدت على التكرارات و النسب المئوية و معامل كاي تربيع، و برنامج SPSS، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

. وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على التحكم في وقت العمل.

. الالتزام بإنجاز المهام عن طريق التطبيق الصارم للقوانين يساهم في زيادة الانضباط في العمل.

. وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وتطبيقها يساعد على إنجاز العمل في وقته ويؤدي إلى الانضباط في تأدية المهام والصرامة في إنجاز العمل.

رابعاً: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي متغير وسيط:

الدراسة الأولى:

دراسة: محمود عبد الرحمن الشنطي (2017)، بعنوان: "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي و نمط القيادة السائد بالوزارات الفلسطينية و أيضاً اختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة و الالتزام التنظيمي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية و عددها 22 وزارة، تكونت عينة الدراسة من (356) موظفاً من مجتمع كلي حجمه (4838) موظف تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، لقياس صدق و ثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة العاملين بالجامعات الفلسطينية و فحص الصدق البنائي باستخدام التحليل العامل التوكيدي، و التأكد من الثبات كان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، أما المعالجة الإحصائية فكانت بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) و التحليلية (معامل الالتواء و التفلطح، التحليل العامل التوكيدي، تحليل الانحدار...) باستخدام برنامجي SPSS.14, AMOS.21، من أبرز نتائجها:

. عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

. الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.

الدراسة الثانية:

دراسة: صبرينة حمياني (2019)، بعنوان: "اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث صاغت الباحثة إشكالية الدراسة على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية بفرع مؤسسة نافتال بالجلفة، يضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين بفرع مؤسسة نافتال بولاية الجلفة، البالغ عددهم 314 موظفاً، أما عينة الدراسة فتم اختيارها وفق معادلة ستيفن ثامبسون المنهج المتبع هو الوصفي أما أداة الدراسة فتمثلت في استبيان تم توزيعه على 173 موظفاً تم استرجاع 161 استبيان أي بنسبة (93,06%)، و كانت كل الاستبيانات صالحة للتحليل، لتحليل البيانات إحصائياً اعتمدت الباحثة على برنامجي AMOS, SPSS و أدوات الإحصاء الوصفي، من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي.
- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل و العلاقة مع الزملاء) بصفة مستقلة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- . لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الرواتب بصفة مستقلة كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

02 - الدراسات الأجنبية:

أولاً: الدراسات متعلقة بالسلطة والرضا الوظيفي:

الدراسة الأولى:

Jauhar Junaimah, Lee Pin See, Abdul Ghani Bashawir (2015).

دراسة:

Effect of manager's bases of power on employee's job satisfaction :An empirical study of بعنوان: satisfaction with supervision.

هدفت الدراسة إلى محاولة فهم العلاقة بين ممارسة المدير أو المشرف للسلطة حسب التصنيف الذي وضعه (French&Rivem,1959) خاصة الرضا عن الإشراف ، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المنظمات الموجودة في منطقة Penang بماليزيا و هي منطقة صناعية، من خلال دراسة عينة عشوائية تم تحديد حجمها بالاعتماد على نموذج Green، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي في دراستهم، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان حيث تم توزيع 300 استبيان على الموظفين وكانت حجم الاستجابة 213، من بينهم 180 استمارة صالحة للتحليل، معدل الاستجابة 60%، لتحليل البيانات اعتمد الباحثون على استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل الفرضيات وقياس الارتباط بين مصادر السلطة والرضا عن الإشراف، كما تم قياس الاستقرار الداخلي بالاعتماد على ألفا كرونبارخ. اعتمد الباحثون على مقياس (Rahim,1988) لمصادر السلطة ومقياس وصف الخدمة (JDI) الذي وضعه (Smith et al 1969) بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي. من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثون وجدوا أن:

- السلطة التي تعتمد على المكافأة، الخبرة والمرجع لها تأثير إيجابي على الرضا عن الإشراف.

- السلطة القسرية (العقاب) والشرعية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي عن الإشراف، خوف الموظف من الإجراءات العقابية يدفعهم إلى تحسين الأداء لكن مع وجود استياء من المدير أو المشرف.

وفيما يلي النموذج الافتراضي للدراسة:



Source: Junaimah, See et Bashawir, 2015

الدراسة الثانية:

دراسة: Hina Saleem (2015) بعنوان: The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الأسلوب القيادي على الرضا الوظيفي و معرفة إذا كان للسياسة التنظيمية المتصورة دور الوسيط أو لا، تمثل مجتمع الدراسة في جامعات القطاع العام في منطقة لاهور (Lahore) بباكستان، أما عن عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية (non-probability convenience sampling)، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و أجري بحث كمي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيان على 250 مدرس، استرجع منها 217 استبيان، أي بمعدل استجابة 86.8%، يتكون الاستبيان من 40 سؤالاً 10 أسئلة لكل متغير، تم قياس الأسلوب القيادي بالاعتماد على مقياس Bass, Avolio 1997 (استبيان القيادة المتعدد العوامل MLQ)، و تم قياس الرضا الوظيفي بالاعتماد على مقياس الرضا الوظيفي JSS الذي طوره شركة Spector 1997، للتأكد من صدق أو موثوقية البيانات لكل متغير في الدراسة تم الاعتماد على ألفا كرونباخ (القيادة التحويلية 0,901، قيادة المعاملات 0,843، السياسة التنظيمية المتصورة 0,829، الرضا الوظيفي 0,891) قيمة ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكثر من 0.7 الاتساق الداخلي العالي موجود بين جميع المتغيرات، لمعرفة العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على ارتباط بيرسون و تحليل الانحدار، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

. القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي مع الرضا الوظيفي، يعني أن القائد التحويلي من خلال سلوكه الملهم والمحفز يساهم في تحقيق تغيرات في نفسية الموظفين.

. العلاقة بين القيادة المعاملات والرضا الوظيفي سلبية، القادة هنا أكثر اهتماماً بالأهداف التنظيمية من خلال منح المكافآت والعقوبات وتقليل الاهتمام بأعضاء المنظمة.

الدراسة الثالثة:

دراسة: Adebayo Olufemi Fanimehin (2015).

بعنوان: Influence of power and career progression on job satisfaction of library personnel in the federal civil of Nigeria.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير السلطة و التقدم الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مكتبة الوظيفة العمومية الفدرالية بنيجيريا، تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمكتبة الوظيفة العمومية الفدرالية البالغ عددهم 450 موظف، اعتمد الباحث في اختياره للعينة على تقنية التعداد الكلي، المنهج المستخدم هو الاستقصائي، تم توزيع 450 استبيان استرجع 426 استبيان بمعدل استجاب 94.67 %، اعتمد الباحث في عملية التحليل أسئلة البحث على النسب المتوية و الوسيط و الانحراف المعياري، و لاختبار الفرضيات استخدم تحليل الانحدار المعياري المتعدد، فرضيات البحث تم اختبارها عند مستوى 0.05، للتأكد من الموثوقية اعتمد الباحث على طريقة ألفا كرونباخ (السلطة 0.76، التقدم الوظيفي 0.83، الرضا الوظيفي 0.86)، يتكون الاستبيانات من:

مقياس تأثير السلطة يحتوي على قسمين تم استخدامهما لجمع المعلومات حول أنواع السلطة الموجودة وتطبيقاتها.

مقياس التقدم الوظيفي الذي وضعه. (Chase , Macaskill, Pakerson (2005).

مقياس الرضا الوظيفي الذي طوره (Davis, Weiss, Lofquisl, England (1967).

صاغ الباحث فرضيات الدراسة على النحو التالي:

01. لا توجد علاقة كبيرة بين السلطة و الرضا الوظيفي.

02. لا توجد علاقة كبيرة بين التقدم الوظيفي و الرضا الوظيفي.

03. لا توجد آثار مشتركة كبيرة للسلطة و التقدم الوظيفي على الرضا الوظيفي.

من أبرز نتائج الدراسة وجد الباحث أن هناك علاقة كبيرة بين السلطة و الرضا الوظيفي، يرى موظفو المكتبة أن السلطة مرتبطة بالمنصب الوظيفي، كلما تم ترقية موظف إلى رتبة أعلى تزداد سلطته، ويكتسب معرفة تساهم في زيادة الخبرة والتي من خلالها يحصل على سلطة الخبرة و المعلومات و هذا ينعكس على رضا الموظف.

الدراسة الرابعة:

Mengistu Amare Gebreegziabher(2015).

دراسة:

بعنوان: The Influence of Leaders' Power Bases on Academic Staffs' Job Satisfaction: The Case of

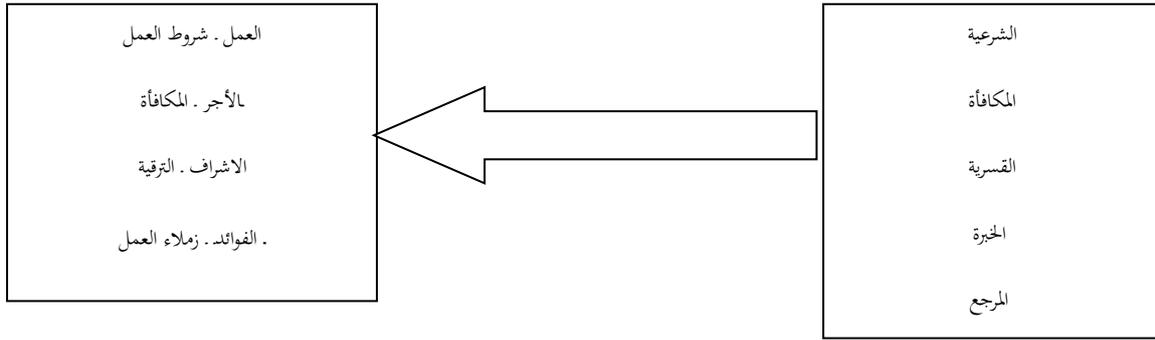
WolaitaSodo University.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مصادر السلطة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة Wolaita Sodo بأثيوبيا، تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس و القادة الأكاديميين بجامعة Wolaita Sodo بأثيوبيا و البالغ عددهم 183 شخص على مستوى ثلاثة كليات (كلية التربية و الدراسات السلوكية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، كلية العلوم الطبيعية و الحاسوبية)، تم اختيارها كعينات تمثيلية بتقنية العينات العشوائية البسيطة، و أيضا اعتمد الباحث على تقنية العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، اعتمد الباحث على المنهج التحليل الوصفي ، لجمع المعلومات على الاستبيان و المقابلة ، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، كما تم معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة (النسب المئوية، الوسيط، الانحدار المعياري، اختبار t، معامل ارتباط بيرسون)، ومن أجل تقييم الموثوقية اعتمد الباحث على مقياس ألفا كرونباخ (السلطة 0.88، الرضا الوظيفي 0.84)، لقياس تأثير السلطة بأبعدها الخمسة (الشرعية، الخبرة، المرجع، المكافأة و القسرية) اعتمد الباحث على مقياس (Rahim, 1988) وفق سلم ليكرت الخماسي، تم قياس الرضا الوظيفي بالاعتماد على مقياس الرضا الوظيفي JSS (مسح الرضا الوظيفي Job Satisfaction Survey) الذي طوره (Spector, 1985)، صاغ الباحث فرضيات دراسته على النحو التالي:

01. هناك علاقة إيجابية بين السلطة التنظيمية و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
02. لا يوجد فرق كبير بين استخدام القادة للسلطة التنظيمية والرضا الوظيفي.
03. هناك علاقة إيجابية بين السلطة الشخصية (الخبرة والمرجع) والرضا الوظيفي.
04. لا يوجد فرق كبير بين استخدام القادة للسلطة الشخصية والرضا الوظيفي.

من أبرز نتائج الدراسة السلطة الشخصية (الخبرة والمرجع) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بقوة ارتباط متوسطة أكثر من السلطة التنظيمية (الشرعية، المكافأة و القسرية) التي كانت بقوة ارتباط صغيرة، وهذا لا يعني أن هذه الأخيرة ليست ضرورية، فالقائد بإمكانه اختيار السلطة المناسبة حسب الموقف.

وفيما يلي نموذج الدراسة الذي اعتمده الباحث:



Source: Gebreegziabher, M. A. (2015)

الدراسة الخامسة:

Zubeyir BAGCI (2015)

دراسة:

بعنوان: The Effect of Manager's Power bases on Employees job satisfaction: A study in the textile industry.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير السلطة المرجعية (الكاريزمية)، المكافأة، الشرعية، الخبرة و القسرية (الإكراه) المستخدمة من طرف المديرين في مستويات مختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في شركات الغزل و النسيج بمدينة Denizli بتركيا، تكونت عينة الدراسة من 400 موظف من 27 شركة، و قد تم اختيارها وفق طريقة أخذ عينات الراحة، تم استخدام المسح كأسلوب لجمع البيانات من خلال استبيان يتكون من مقياس السلطة بأبعادها الخمسة بالاعتماد على السلم الذي طوره Hinkin, Schriesheim(1989) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كانت نتائج ألفا كرونبارخ لكل بعد على النحو التالي (سلطة المرجع (0.79)، سلطة الخبرة (0.87)، السلطة الشرعية (0.78)، سلطة المكافأة (0.92)، السلطة القسرية (0.82). لقياس الرضا الوظيفي وضع الباحث (05) بنود وفق السلم الذي طوره Brown and Peterson (1994) بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، معامل ألفا كرونبارخ (0.81)، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي و التحليل العاملي التوكيدي لاختبار صحة و موثوقية مصادر السلطة و الرضا الوظيفي باستخدام برنامج SPSS و LISREL من أبرز نتائج الدراسة :

. جميع مصادر السلطة التي يستخدمها المدراء في مختلف المستويات باستثناء القسرية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، والسلطة المبنية على المكافأة لها التأثير الأكبر.

دراسة: Hadi Teimouri, Najmeh Izadpanah, Saeid Akbariani, Kouroush Jenab, Sam Khoury, Saeid Moslehpour (2015).

بعنوان: The Effect of Managerial Power on Employees Affective Commitment: Cause Study

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير السلطة الإدارية على الالتزام العاطفي باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي، على مجموعة من موظفي الضمان الاجتماعي بمحافظة فارس بإيران، تكونت عينة الدراسة من 30 موظفاً من مجتمع كلي حجمه 185 موظفاً تم الاعتماد على المنهج الوصفي وجمع المعلومات عن طريق الاستبيان استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي، تضمن الاستبيان (20) سؤالاً (15) سؤالاً متعلق بالسلطة و (05) أسئلة مرتبطة بالالتزام العاطفي، والتأكد من صلاحية الاستبيان من قبل 05 متخصصين في السلوك التنظيمي، الحصول على موثوقية تساوي 0.89 بالاعتماد على ألفا كرونبارخ، تؤكد هذه النتيجة أن الاستبيان مرتفع الموثوقية، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS و EQS6.1 ، و اختبار بيرسون لتحديد الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده و المتغير التابع، كما تم الاعتماد على جميع طرق الإحصاء الوصفية ، من أبرز نتائج الدراسة:

. وجود علاقة هامة بين مصادر السلطة والالتزام العاطفي، السلطة المبنية على المكافأة لها أعلى تأثير على الالتزام من السلطة المبنية على العقاب (القسرية)، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى طاعة قصيرة الأجل لكن على المدى الطويل تخلق عدم كفاءة في السلوك، فالخوف من العقاب يخلق بيئة غير آمنة ويؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا وبالتالي الحد من الإنتاجية والإبداع، فالخوف من العقاب يؤدي إلى انضباط بمواقف العمل لكن بمشاعر سلبية اتجاه العمل.

. الموظفون يطيعون أوامر المدير بسبب السلطة الشرعية التي يمتلكها في التسلسل الهرمي، كلما استخدمت هذه السلطة بشكل مناسب ومنطقي وكلما ارتبطت بخبرة وثقة كلما كانت أكثر فعالية.

من بين التوصيات يرى الباحثين أنه يمكن للمدير تحسين الالتزام العاطفي للموظفين من خلال الاستخدام السليم والمناسب للسلطة واستخدام أبعادها المختلفة في الوقت المناسب.

الدراسة السابعة:

Dustaff Persaud(2015).

دراسة:

بعنوان: A Correlation Study of Servant Leadership and Employee Job Satisfaction in New York City Public Hospital Emergency Rooms.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة كما يراها الموظفون و الرضا الوظيفي، تمثل مجتمع الدراسة في غرف الطوارئ بمستشفى نيويورك، تمثلت العينة في 117 موظفاً من مختلف المستويات (مدراء، مسيرين، مساعدين طبيين، ممرضات، مساعدين لرعاية المرضى، كتاب) في غرفتين للطوارئ بمستشفى نيويورك، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الكمي، و على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 150 استمارات استرد منها 117 منها 114 استمارة صالحة للتحليل، لقياس الرضا الوظيفي استخدم مقياس منسوتا (MSQ)، التحليل الإحصائي للبيانات كان بالاعتماد على برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى:

. وجود مستوى عال لتصور الموظفين لخصائص القيادة الخادمة.

. إرتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي العام و القيادة الخادمة.

الدراسة الثامنة:

Deniz Dirik, Inan Eryilmaz (2018)

دراسة:

بعنوان: Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics.

هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر السلطة المتاحة لعينة من المدراء كما يراها المرؤوسين و تحديد العلاقة بين السلطة (الشخصية و الموقع) و الرضا الوظيفي و الأداء و كيف تتأثر هذه العلاقة بالسياسة التنظيمية المتصورة (Perceived Organizational Politics)، تمثل مجتمع الدراسة في قطاع التصنيع (السيارات، الأجهزة الكهرومنزلية، البضائع، التعبئة، مواد البناء) و تمثلت عينتها في ما يسمى بأصحاب الياقات البيضاء كما أشار إليها الباحثان و قد تم اختيار العينة وفق عينات كرات الثلج، استخدم الباحثان المنهج الكمي الاستقصائي، و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 380 استمارة تم تحليل البيانات بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي، فيما يخص مقياس السلطة فقد تكون من 33 بندا بالاعتماد على السلم

الذي طوره Raven et al, 1998 أما لقياس الرضا الوظيفي استخدم MOAQ (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) الذي طوره كل من Cammann, Fichman, Jenkis et Klesh, 1979 ، كان من أبرز

نتائجها:

. السلطة الشخصية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء أكثر من السلطة الموقع، هذه الأخير يمكن أن يكون لها بعض التأثير السلبي في بعض الأحيان.

. هناك ارتباط سلبي بين السياسة التنظيمية العالية (والتي تعبر عن مجموعة من المواقف المتخذة لتعزيز المواقف الشخصية) والرضا الوظيفي والأداء.

. العلاقة بين السلطة الشخصية والرضا الوظيفي والسلطة الشخصية والأداء لا يتم تخفيضها بشكل كبير عندما تكون المنظمة سياسية وتنخفض العلاقة بشكل كبير في حالة السلطة الموقع.

الدراسة التاسعة:

دراسة: (2019) Jon Ivar Havold, Ole Kristian Havold، بعنوان: Power, Trust and motivation in hospitals

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنواع مختلفة من السلطة (الشرعية، المرجع، الخبرة، المكافأة و القسرية) على كل من الثقة و الدافع في المستشفيات، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المستشفيات العامة ذات الحجم المتوسط في كل من النرويج و فنلندا، تم اختيار العينة بالاعتماد على عينات الراحة، المنهج المتبع هو الكمي أما البيانات فتم جمعها من خلال الاستبيان، بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي، تم صياغة الاستبيان بالانجليزية ثم ترجم إلى النرويجية و الفنلندية، وزع هذا الأخير على 390 موظف في خمس إدارات مختلفة، كانت الاستجابة 137 استبيان صالح للتحليل، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بالاعتماد على طريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS)، من أبرز نتائج الدراسة:

. السلطة المرجعية، الشرعية والمكافئة لها تأثير إيجابي على الثقة، السلطة القسرية لها تأثير سلبي على الثقة.

. سلطة الخبرة لها تأثير مباشر على الدافع و ليس لها تأثير مباشر على الثقة.

. السلطة الشرعية تؤثر على الدافع من خلال الثقة.

. سلطة المكافأة لها تأثير مباشر على الثقة و الدافع.

. السلطة المرجعية لها تأثير غير مباشر على الدافع من خلال الثقة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالانضباط الوظيفي:

الدراسة الأولى:

IDRIS Sule-Dan and Alegebeleye Goldwin Ilesanmi(2015). دراسة:

Discipline and organization effectiveness : A study of Nigeria Customs Service. بعنوان:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الانضباط في الفعالية التنظيمية في القطاع العام مع إشارة محددة إلى إدارة الجمارك في نيجيريا، معرفة مدى تأثير الانضباط على الأداء، و إذا كانت الإجراءات التأديبية الشفافة يمكن أن تقلل من عدم الانضباط، و إذا كان الانضباط القسري (العقاب) أكثر فعالية من الانضباط الذاتي، تمثل مجتمع الدراسة في إدارة الجمارك، تم اختيار عينة عشوائية من 136 موظفاً، كانت العينة متنوعة من حيث الرتبة، الجنس، الخبرة، العمر و متغيرات أخرى، استخدم الباحث المسح الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، لتحليل البيانات تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة (التكرار، النسب المئوية...)، لاختبار صحة الفرضيات استخدم اختبار مربع كاي χ^2 ، من أبرز نتائج الدراسة:

. الانضباط التنظيمي له تأثير كبير على الفعالية التنظيمية، فعدم الانضباط يفسد أداء الموظفين و فعاليته.

. الإجراءات التأديبية الشفافة تحد من عدم الانضباط بين الموظفين في إدارة الجمارك، فالتعامل مع القضايا التأديبية بمحادية، يخلق لدى الموظفين ثقة في رؤسائهم، وهذا يساهم في التقليل من حالات عدم الانضباط.

. الانضباط الذاتي أكثر فعالية من الانضباط القسري.

الدراسة الثانية:

Eddi Supriadi, Hj.Abdul Raheem and Bin Mohamad Yusof (2015). دراسة:

Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and بعنوان:

Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التعليمية وانضباط العمل والدافع للعمل والتحصيل الدراسي لطلاب المدارس الابتدائية في مقاطعة وسط جकारتا بأندونيسيا. تمثل مجتمع الدراسة في المدرسين في المدارس الابتدائية ، اعتمد الباحثان على عينة عشوائية تتكون من 150 معلما في المدارس الابتدائية من أصل مجتمع كلي حجمه 287 شخص، المنهج المتبع هو الكمي أما البيانات فتم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، اعتمد الباحثان في قياس القيادة التعليمية على الاستبيان الذي وضعه (Muslihah, 2009) الذي أخذه من استبيان (Hallinger, 1987) بالإضافة إلى تعديلات الباحثين، استبيان الانضباط الوظيفي الذي طوره (Lily, 2003) ، استبيان دوافع العمل ل (Amir, 2012) و استبيان التحصيل الدراسي ل (Purwanto, 2010) ، لتحليل البيانات استخدمت الأساليب الوصفية (المتوسط، الوسيط، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط)، من أبرز نتائج الدراسة:

. القيادة التعليمية و انضباط العمل لها علاقة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لدافع للعمل و التحصيل الدراسي، فالدور القيادي للمدير له أهمية كبيرة في التحصيل الدراسي من خلال الإشراف الجيد على المعلمين و الموظفين، من خلال تقديم المساعدة لهم لتحسين جو التدريس.

. انضباط المعلمين أحد المؤشرات للتحصيل والأداء الأكاديمي، فالمعلم المنضبط يحفز الطلبة على التحصيل العلمي و شعوره بالمسؤولية، قد يكون التأثير مباشر، و قد يكون من خلال عوامل أخرى أهمها القيادة.

. هناك علاقة ايجابية بين الدافع والتحصيل الدراسي، فالدافع له أثر كبير في تحسين أداء الشخص وتوجيه طاقاته وقدراته في تحقيق الأداء الأمثل، يمكن تعزيز الدافع من خلال القيادة.

. هناك علاقة ايجابية بين القيادة التعليمية والدافع للعمل.

. هناك علاقة ايجابية بين الانضباط والدافع للعمل، فالمعلم المنضبط يسعى إلى تحقيق نتائج جيدة، الانضباط الذاتي للمدرس يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية والذي يعتبر الدافع للعمل.

الدراسة الثالثة:

A Hadi Arifin, Sullaida, Nurmala (2018).

دراسة:

بعنوان: The relationship of job satisfaction, Transformational Leadership and work discipline on Performance Employee with Organizational Commitment as intervening variable of Administration staffs at state Malikusaleh University.

هدفت الدراسة إلى معرفة تصور الموظفين الدائمين العاملين بجامعة Malikusaleh بأندونيسيا لكل من القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي و الانضباط على الأداء و الدور الوسيط الذي يلعبه الالتزام التنظيمي، . تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الدائمين العاملين بجامعة Malikusaleh ، البالغ عددهم 155 شخصا، تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان و تحليل البيانات و معالجتها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS، من أبرز نتائجها:

. وجود علاقة تأثير إيجابية هامة بين القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي والانضباط مع الالتزام التنظيمي وأداء في العمل.

. الإلتزام التنظيمي يتوسط جزئيا التأثير بين كل من القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي والانضباط والأداء.

الدراسة الرابعة:

Abdul Razak, Sarpan Sarpan, Ramlan Ramlan (2018).

دراسة:

بعنوان: Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة والدافع والانضباط على الأداء مجتمعة وتأثير كل متغير مستقل على حدي، تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال PT. ABC Makassar ، البالغ عددهم 50 فرد، اعتمد الباحثون على بحث مسحي survey research، تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة و الاستبيان ثم تحليلها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية)، من أبرز نتائج الدراسة:

. القيادة التحويلية النمط الأكثر ملاءمة للتأثير على الأداء من خلال الدافع، أي الاعتماد على المكافأة للتحفيز.

. أسلوب القيادة له علاقة إيجابية على الانضباط وبالتالي على الأداء.

. الدافع يساهم في تحسين الأداء من خلال انضباط الموظفين في إنجاز المهام المخولة إليهم.

الدراسة الخامسة:

Citra Annisa Nurfadila, Ngadino Surip, Shinta Amalina Hazrati Havidz (2019) دراسة:

بعنوان: The Effects of Training and HR Development on Work Discipline and its Implications on the Performance of Principals of Primary and Secondary Schools in the Sub-district of East Bekasi.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تدريب و تطوير الموارد البشرية على انضباط العمل وآثاره على الأداء مدراء المدارس الابتدائية و الثانوية في مقاطعة بيكاسي الشرقية، باندونيسيا، تمثل مجتمع الدراسة في مدراء المدارس الابتدائية والثانوية البالغ عددهم 82 مديرا، وقد ضمت العينة كل هؤلاء المدراء، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي أما البيانات فتم جمعها عن طريق توزيع استبيان و المقابلات الشخصية، وتم تحليلها بالاعتماد على تقنيات الإحصاء الوصفي و الاعتماد على تطبيق Smart PLS 3.2.7 ، من أبرز نتائج الدراسة:

. التدريب و تطوير الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الانضباط سواء كل على حدى أو مجتمعة مع بعض.

. التدريب و تطوير الموارد البشرية وانضباط العمل له تأثير إيجابي على الأداء.

. انضباط العمل له تأثير إيجابي على الأداء.

الدراسة السادسة:

Maulia Azzahra, Hani Gita Ayuningtias, Grisna Anggadwita, Annisa Nurbaiti دراسة:

(2019)

بعنوان: The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta.

هدفت الدراسة إلى معرفة إذا كان انضباط الموظفين له تأثير إيجابي على الأداء المقدم في PT Wiratanu Persada Tama Jakarta و هي شركة باندونيسيا تعمل في مجال الخدمات، أما العينة فتم أخذها بتقنية العينة العشوائية الطبقية تتكون من 181 موظفاً، بالنسبة للمنهج الذي استخدم للدراسة فتمثل المنهج الكمي الوصفي السببي، تم جمع المعلومات من خلال الاستبيان

بالاعتماد على مقياس ليكارت، و أيضا الاستعانة بالوثائق الإدارية لمعرفة معدل التغيب، معامل ألفا كرونباخ 0.868 و هذا يدل على ثبات الأداة و صلاحيتها للدراسة، أما الفرضيات فقد تم اختبارها عن طريق اختبار t، من أبرز نتائج الدراسة:

. يؤثر انضباط العمل على أداء الموظفين في PT Wiratanu PersadaTama Jakarta بـ 50.8 % والباقي، 49.2 % يتأثر بعوامل أخرى.

هنا يوصى الباحثين بإضافة متغيرات مستقلة أخرى مثل الدافع أو التعويض أو القيادة التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالسلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي:

01/ الدراسات المتعلقة بالسلطة والانضباط الوظيفي:

الدراسة الأولى:

Ryani D. Parashakti, Agustinus Haryadi, and Muhammad Nashar (2018). دراسة:

Effect of Styles and Leadership Work Discipline to Employee Performance (Case Study of PT. Telecommunication Indonesia Tbk Dki Jakarta). بعنوان:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة و انضباط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية بجاكارتا باندونيسيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بشركة الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية البالغ عددهم 228 موظفا، تم اختيار عينة تتكون من 145 موظف حيث حدد عدد أفراد العينة باستخدام صيغة Slovin، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، تم جمع البيانات مباشرة من الموظفين، التحليل المستخدم هو التحليل الإحصائي للانحدار الخطي المتعدد، واستخدام SPSS.23، أما عن الموثوقية فقد استعمل مؤشر ألفا كرونباخ. قبل القيام بعملية المسح قام الباحثون باستقصاء مسبق لـ 10 موظفين من خلال استبيان ضم 05 أسئلة متعلقة بـ (بالرضا عن العمل، الراتب، الحماس للقيام بالعمل، القدرة على القيام بالعمل، دور المشرف)، وقد توصلوا إلى أن:

. أسلوب القيادة لا يتم تطبيقه بشكل مناسب على الموظفين ويظهر من خلال التأخر عن العمل والغياب.

. أسلوب القيادة له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظف، القادة القادرين على تحفيز موظفيهم يدفعهم ذلك إلى تحسين الأداء.

. انضباط العمل له تأثير كبير على أداء الموظف.

الدراسة الثانية:

دراسة: Romat Saragih, Mahendra Fakhri, Mahir Pradana, Alini Gilang, Gusti Ayu Vidjashes (2018)

عنوان: Ethical Leadership's Effect on Employee Discipline: Case of An Indonesian Telecommunication Company.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة (الاستبدادي، الديمقراطي، الحر) على انضباط الموظف بشركة الاتصالات بأندونيسيا. تمثل مجتمع الدراسة في شركة (PT Telkom Access (PTTA، و هي تابعة لشركة الاتصالات بأندونيسيا، البالغ عدد موظفيها 220 فرد، اعتمد الباحثون على تقنية أخذ العينات الاحتمالية العشوائية حيث تم تقريب العينة المستخدمة في هذه الدراسة إلى 80 موظف، بالاعتماد على الصيغة التالية: $n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$ $n = \frac{220}{220 \times (0.1)^2 + 1} = 68,75 = 69$

n: عدد أفراد العينة N: حجم المجتمع الكلي d: نسبة الدقة 10%

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان والملاحظة، أما البيانات فتم تحليلها إحصائياً باعتماد مختلف الأساليب الإحصائية الضرورية، من أبرز نتائج الدراسة:

- . أسلوب القيادة الاستبدادي هو الغالب في شركة الاتصالات.
- . نظام انضباط العمل عالي جداً.
- . أسلوب القيادة الاستبدادي له تأثير كبير على انضباط العمل.

الدراسة الثالثة:

دراسة: Wayo Eko Yudiatmaja, Tri Samnuzalsari, Alfiandri, Surya Mahdalena (2018)

عنوان: Fingerprint, Monitoring and Work Discipline of Indonesian Public Servants: Evidence from Kepulauan Riau.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير نظام بصمة الأصبع و المراقبة على انضباط الموظفين في القطاع العام بأندونيسيا ، تكونت العينة من 44 موظفا منهم 29 موظفا من مجلس الحفظ الثقافي و 14 موظفا من مكتب اللغات التابعين لوزارة التربية و التعليم و الثقافة. أجريت الدراسة من خلال عملية مسح على الموظفين العموميين في المنظمات العمومية التابعة لوزارة التربية و التعليم و الثقافة

الإندونيسية، تم توزيع استبيان على الموظفين ، حيث كانت نسبة الاستجابة ضئيلة جدا 25.8%، لتحليل البيانات استخدم التحليل الخطي المتعدد و SPSS، و الأساليب الاحصائية (التكرار، المتوسط، الانحراف المعياري)، استخدم الباحثون اختبار **T-test**، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع جزئيا، واختبار **F-test**، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في وقت واحد، من أبرز نتائج الدراسة:

- . تطبيق نظام البصمة ليس له تأثير كبير على انضباط العمل.
- . المراقبة لها تأثير كبير على انضباط العمل.
- . تطبيق نظام البصمة والمراقبة معا لها تأثير كبير على انضباط العمل.

الدراسة الرابعة:

Amy Nurhuda, Wulan Purnamasari, Nico Irawan, Fitri Nurhidayati, Siti Mahmudah, Mochammad Anshori, Khoirul Ngibad, Achmad Fathoni Rodli, Syarif Hidayatullah, Dhofirul Yahya (2019).

بعنوان Effect of Transformational leadership style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كل من القيادة التحويلية، انضباط العمل، بيئة العمل و التحفيز كوسيط على أداء الموظفين العاملين بمستشفى Anwar Medika بأندونيسيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الدائمين العاملين في مستشفى Anwar Medika البالغ عددهم 200 موظف، أما العينة فكانت عينة قصدية من 100 موظف، اعتمد الباحثون على البحث الاستقصائي، وهو بحث كمي، تم جمع البيانات عن طريق استبيان مغلق بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي، أما تحليل البيانات إحصائيا كان من خلال نموذج المعادلة الهيكلية SEM باستخدام برنامج AMOS 22.0 و SPSS 21.0 ، من أبرز نتائج الدراسة:

- . أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على تحفيز الموظف.
- . أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على أداء الموظف.

- انضباط العمل لا يؤثر بشكل كبير على التحفيز.

- انضباط العمل له تأثير إيجابي على الأداء.

- بيئة العمل لها تأثير إيجابي على التحفيز، كلما كانت بيئة العمل جيدة كان دافع الموظفين للعمل أحسن.

- التحفيز له تأثير إيجابي على الأداء.

الدراسة الخامسة:

Rahmat Setiawan, Bustari Muchtar, Abror (2019).

دراسة:

بعنوان: The Effects of Leadership Function, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee's Work Discipline at STIKes Fort De Kock Bukittinggi.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير وظيفة القيادة، الدافع و الرضا الوظيفي على انضباط الموظفين بـ STIKes Ford DeKock Bukitting و هي مدرسة ثانوية للعلوم الصحية تتمثل مهامها في إجراء التثقيف الصحي، تم أخذ العينة بتقنية العينة العشوائية الطبقية المناسبة تتكون من 84 موظف من مجتمع كلي حجمه 105 موظف، استخدم الباحثون تقنية البحث السببي لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (وظيفة القيادة، الدافع للعمل و الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (انضباط العمل)، كان الاستبيان هو الأداة المستخدمة لجمع المعلومات و قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، التقنيات التحليلية في هذه الدراسة استخدام تحليل المسار و تحليل البيانات باستخدام SPSS 16، من أبرز نتائج الدراسة:

. وظيفة القيادة لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين.

. وظيفة القيادة ليس لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

. وظيفة القيادة ليس لها تأثير كبير على انضباط العمل.

. الرضا الوظيفي ليس له تأثير كبير على انضباط الموظف.

. الدافع للعمل له تأثير كبير على انضباط الموظف.

02/ الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي:

الدراسة الأولى:

دراسة: Muhammad Sofyan, Abdul Rahman M.Muh&Jobhar Bima, Syamsu Nujum (2016).

بعنوان: The Effect Of Career Development And Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance In The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In South Sulawesi.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التطور الوظيفي و انضباط العمل على رضا الموظفين و أداء الموظفين العاملين بوزارة الشؤون الدينية بمقاطعة South Sulawesi بأندونيسيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بوزارة الشؤون الدينية، أما العينة فتم أخذها عن طريق عينة طبقية عشوائية متناسبة بالاعتماد على معادلة Slovin، من مجتمع كلي حجمه 665 شخص، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، تم جمع البيانات باستخدام طريقة الملاحظة و المقابلة و الاستبيان، تقنية التحليل المستخدمة لتحليل البيانات هي المعادلة الهيكلية النموذجية (SEM (Structural Equation Modeling، من أبرز نتائج الدراسة:

. التطور الوظيفي له تأثير إيجابي كبير ومباشر من خلال مؤشرات (التعليم، التدريب، الخبرة المهنية و المهارات) على الرضا الوظيفي، كلما كان التطور الوظيفي أفضل كلما ارتفع مستوى رضا الموظف.

. انضباط العمل له تأثير إيجابي ضعيف على الرضا الوظيفي، أي أن تطبيق انضباط العمل لم يكن قادرا على تعزيز رضا الموظف.

. التطور الوظيفي له تأثير إيجابي ضعيف على الأداء، أي أن التطور الوظيفي ليس له تأثير مباشر على أداء الوظيفي.

. انضباط العمل له تأثير إيجابي كبير على الأداء.

. الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء.

. التطور الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.

. الانضباط له تأثير إيجابي ضعيف على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة: (2017) SUDARMIN Manik بعنوان: "تأثير الرضا الوظيفي على انضباط الموظفين في مكتب المقاطعة الفرعية الرابع للمراقبة الاجتماعية بمنطقة Rokan Hulu بمقاطعة Riau بجزيرة سومطرة إندونيسيا".

العنوان من النص الأصلي باللغة الأندونيسية:

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja pegawai kantor camat pendalian iv koto kabupaten Rokan Hulu.

صاغ الباحث الاشكالية على النحو التالي: "هل الرضا الوظيفي يؤثر على انضباط الموظفين في مكتب المقاطعة الفرعية الرابع للمراقبة الاجتماعية بمنطقة Rokan Hulu بمقاطعة Riau بجزيرة سومطرة أندونيسيا؟"، ضمت عينة البحث جميع الموظفين البالغ عددهم 33 موظفاً، أما عن منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الكمي، أما فيما يخص البيانات فقد تم جمعها من خلال استبيان وزع على الموظفين، والإطلاع على الوثائق والسجلات و المستندات، أما البيانات فتم تحليلها باستخدام (اختبار الصلاحية، اختبار الموثوقية، اختبار الحالة الطبيعية، الانحدار الخطي البسيط، اختبار t). من أبرز نتائج الدراسة:

. الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي هام على الانضباط الوظيفي، وجد الباحث أن نسبة التأثير تصل إلى 23.6% والباقي يتأثر بتغيرات أخرى 76.4%، كلما كان الرضا أفضل سوف يزيد انضباط الموظفين.

الدراسة الثالثة:

دراسة: (2017) Dede Kurnia Ilahi, Mochamad Djudi Mukzan, Arik Prasetya بعنوان: "تأثير الرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بمنطقة جاوة الشرقية إندونيسيا".

العنوان من النص الأصلي باللغة الأندونيسية:

"Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan komitmen organisasional (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur area Malang)."

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي و الالتزام التنظيمي، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء (P.T.PLN (Persero بمنطقة جاوة الشرقية بأندونيسيا، ضمت عينة الدراسة جميع الموظفين الدائمين البالغ عددهم 70 موظف.، اعتمد الباحثون على المنهج التوضيحي الكمي، أما البيانات فتم جمعها عن طريق الاستبيان و الإطلاع على الوثائق التي تدعم المشكلة، ثم قام الباحثون بتحليل البيانات بالاعتماد على تقنيات الإحصاء الوصفي و تحليل المسار، لاختبار الموثوقية استعمل معامل ألفا كرونباخ (الرضا الوظيفي : 0.946، الانضباط الوظيفي: 0.931، الالتزام التنظيمي: 0.960)، من أبرز نتائج الدراسة:

- . الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الانضباط الوظيفي.
- . الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي.
- . يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال انضباط الوظيفي.

الدراسة الرابعة:

دراسة: (Ahmad Yani Abderrahman, H.Salim Basalamah, H.Syahrir Mallongi, Serlin Serang(2018).

بعنوان: Still motivated to improve performance? A study of government context variables, discipline, local wisdom, work environment and job satisfaction among civil servants. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الانضباط، التحفيز والثقافة المحلية (local wisdom) وبيئة العمل على الرضا الوظيفي والأداء بالمنظمة الإقليمية لجهاز الإيرادات بمدينة Ternate، بأندونيسيا. تمثل مجتمع الدراسة في المنظمة الإقليمية لجهاز الإيرادات البالغ عدد موظفيها 718 موظفا يعملون في 13 مكتبا بالمنظمة، تم تحديد حجم العينة البالغ عدد أفرادها 257 فرد باستخدام صيغة Slovin، اعتمد الباحثون على المنهج الاستقصائي أما البيانات فتم جمعها من خلال عملية مسح على العينة ثم تم تحليلها باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) باستخدام نموذج AMOS.18. من أبرز نتائج الدراسة:

- . الانضباط الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي، فالرغبة الداخلية للموظف في الامتثال للقواعد (الانضباط الذاتي) تخلق لدى الموظف شعور بالرضا الداخلي.
- . التحفيز له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

. بيئة العمل لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

. الانضباط والتحفيز والثقافة المحلية وبيئة العمل لها تأثير إيجابي على الأداء.

. الانضباط الوظيفي له تأثير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.

. التحفيز له تأثير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.

الدراسة الخامسة:

Achmad Izudin, Suharto, P.Eddy Sanusi.S.(2018).

دراسة:

بعنوان: The Effect of Job Promotion and Work Discipline on Employee Performance through Employees Satisfaction Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, Indonesia.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الترقية و الانضباط الوظيفي على أداء الموظفين، ومعرفة هذا التأثير أيضا من خلال الرضا الوظيفي على الموظفين العاملين ببنك العاصمة الاندونيسي فرع كونيغان، تمثل مجتمع الدراسة في موظفين العاملين في البنك، أما العينة فتم اختيارها بتقنية العينة العشوائية البسيطة تتكون من 73 موظف، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي و تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على أفراد العينة، و تحليلها من خلال تحليل المسار، اختبار t ، لاختبار موثوقية تم الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ، من أبرز نتائج الدراسة:

. تؤثر الترقية والانضباط الوظيفي على الأداء الوظيفي جزئيا بينما يتأثر الباقي بمتغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة.

. يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.

. الترقية والانضباط الوظيفي لها تأثير جزئي على الرضا الوظيفي والباقي يتأثر بمتغيرات أخرى.

. الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين الترقية والانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي.

. الترقية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال الانضباط الوظيفي.

الدراسة السادسة:

Lecturer job satisfaction affected by discipline and motivation mediated by organizational commitment. :بعنوان: Timotius Duha (2018).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الانضباط و التحفيز على الرضا الوظيفي بواسطة الالتزام التنظيمي للمحاضرين بجامعة STKIP South Nias باندونيسيا، تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة المحاضرين بجامعة STKIP South Nias، أما العينة فتم اختيارها بتقنية العينة العشوائية البسيطة من 64 محاضر بالجامعة، تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان ، أما تحليلها فكان من خلال تحليل المسار باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square PLS)، وتم معالجة البيانات باستخدام Warp PLS 4.0، استعمل تحليل المسار للتحقق و إثبات فرضيات البحث، من أبرز نتائج الدراسة:

- . الانضباط له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- . التحفيز له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.
- . الانضباط له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.
- . التحفيز له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.
- . الانضباط والتحفيز لهما تأثير على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.

الدراسة السابعة:

M.Natsir, Akhmad Riduwan, Ujianto (2018).

دراسة:

بعنوان: Employee Satisfaction and Performance: The impact Analysis on Leadership Work Motivation, Work Discipline and Compensation.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة و التحفيز في العمل، انضباط العمل و التعويضات على الرضا الوظيفي و الأداء بالمركز الصحي في منطقة Parepare City و Barru Regency باندونيسيا، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمركز الصحي البالغ عددهم 780 موظفاً، أما العينة فتم أخذها بتقنية العينة العشوائية النسبية تتكون من 260 موظف، استخدمت هذه الدراسة أربعة تقنيات لجمع البيانات: المسح الميداني باستخدام الأسئلة من خلال الاستمارة، المراقبة من خلال الملاحظة، المقابلة و التوثيق من خلال مراجعة الوثائق ذات الصلة بأهداف البحث، من أبرز نتائج الدراسة:

- . أسلوب القيادة له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.
- . حافز العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.
- . انضباط العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.

. انضباط العمل له تأثير كبير على الأداء الوظيفي .

. التعويضات المادية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي خاصة المكافأة التي تمنحها المنظمة عن الخدمات التي أنجزها الموظف .

. الرضا الوظيفي له تأثير كبير على الأداء .

الدراسة الثامنة:

دراسة: (Dedi Hadian (2019)، بعنوان: Effect of job Satisfaction on Work discipline mediated

by continuance Commitement.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الرضا الوظيفي على انضباط العمل من خلال الالتزام المستمر، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في أحد البنوك الخاصة في باندونغ بأندونيسيا، على عينة عشوائية تتكون من 54 موظفا، اعتمد الباحث على البحث الكمي و تم جمع البيانات من خلال الاستبيان، تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام مقياس JDI أما الانضباط الوظيفي فتم الاعتماد على المقياس الذي اعتمد في دراسة Rivai, Sigala 2013، المعالجة الإحصائية للبيانات فكانت باستخدام تقنيات الإحصاء الوصفي، تحليل المسار، استخدام برنامج Smart PLS 3، اختبار الموثوقية باستخدام ألفا كرونباخ، من أبرز نتائج الدراسة:

. الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وعلى الانضباط الوظيفي.

. هناك تأثير كبير للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، فالشعور بالرضا عن العمل المنجز يكون قادرا على تحسين الانضباط الذي يمكن دفعه من خلال الالتزام المستمر.

الدراسة التاسعة:

دراسة: Munawaroh, Suharto, Iwan Kurniawan Sobagja (2020)

بعنوان: Effect of motivation and job satisfaction on employee performance through working discipline at PT. Bamboo Tirta Engineering.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الدافع والرضا الوظيفي على انضباط العمل في PT Banbu Titra Engineering وهي شركة عائلية تعمل في مجال التصنيع، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بالشركة، أما العينة فتم اختيارها بطريقة العينات المشبعة تتكون من 64 موظف، استخدم المنهج الوصفي لمعرفة العلاقة السببية بين المتغير المستقل والتابع، أما المعالجة الإحصائية

للبيانات فتمثلت في التحليل الكمي، تحليل المسار، من أبرز نتائج الدراسة وجد تأثير للدافع والرضا الوظيفي على الانضباط في العمل

رابعاً: دراسة متعلقة بالرضا الوظيفي متغير وسيط"

الدراسة الأولى:

دراسة: Mohammad Jamal Uddin, Mohammad Mizanur Rahman, Mohani Binti Abdul, Zuraina Dato Mansor Md Reaz (2019).

بعنوان:

Mediating Effect of Job Satisfaction on Human Resources Management Practices and School Teachers' Operational Performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء المعلمين بالمدارس الثانوية بناء على ممارسة إدارة الموارد البشرية و التأثير الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية و الأداء، تمثل مجتمع الدراسة في 14 مدرسة ثانوية منها 04 حكومية و 10 مدارس خاصة في مدينة Sylhet بالبنقلاديش ، باستخدام تقنية العينة المرشحة، ما يميز هذه المدارس أن المناخ الداخلي و الممارسات متشابهة، المنهج المتبع هو المسح و الاستقصائي، تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان من خلال توزيع استبيان على عينة من 168 معلم استرجع منها 140 استبيان صالح للتحليل، يتكون الاستبيان من أسئلة عن تصور المعلمين لممارسات إدارة الموارد البشرية و نوعية الرضا عن الحياة العملية و عن الرضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، لتحليل البيانات استخدمت أساليب إحصائية مختلفة كالإحصاء الوصفي، معامل الارتباط بيرسون و تحليل الانحدار المتعدد، من أبرز نتائج الدراسة:

. ممارسة إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء، من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً التدريب، التطوير، نظام الانضباط، ونظام التعويضات.

. يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

. في حالة غياب الرضا الوظيفي التعويض لا يؤثر بشكل كبير على الأداء.

بعد عرض الدراسات السابقة وتلخيصها سيتم سردها كلها في جدول مرتبة من أقدم إلى أحدث دراسة وأيضاً مصنفة إلى

عربية وأجنبية.

جدول رقم (2 - 1) يلخص الدراسات السابقة باللغة العربية ترتيباً تصاعدياً

الرقم	الباحث والسنة	العنوان	الإشكالية/الهدف	منهجية البحث	النتائج
01	كمال راتب نوفل (2015)	أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة	ما هو أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر ذوي المناصب الإشرافية؟	مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين في المناصب الإشرافية في خمس كليات. عينة الدراسة: تقنية الحصر الشامل. منهج وأداة الدراسة: المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات. التحليل الإحصائي للبيانات: الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.	. هناك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي. . التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي كان لها تأثير قوي على الأداء الوظيفي.
02	حاج عمر ابراهيم (2016)	دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي ولاية غرداية)	كيف تؤثر إدارة الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي؟	مجتمع الدراسة: العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية البالغ عددهم 526 موظف. عينة الدراسة: عينة عشوائية تتكون من 96 موظف من مختلف الأطياف المهنية. منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم عدة تقنيات لجمع البيانات أهمها تقنية الاستمارة التي تُخدم أهداف الدراسة. المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية والأساليب الإحصائية المناسبة.	- الانضباط الوظيفي تقف خلفه العديد من الأسباب: أسباب ذات علاقة بالإدارة، أسباب ذات علاقة بالموظف، أسباب ذات علاقة بطبيعة العمل، أسباب ذات علاقة بالأجور والمكافآت والخوافز. - من أهم العوامل المباشرة التي يعتمد عليها في تحقيق الانضباط الوظيفي وجود ثقافة تنظيمية متمثلة في ثقافة إدارة تسيير الموارد البشرية تكون مقتدرة وفاعلة من حيث السياسات ونمط القيادة التي تتبعها من حيث الإجراءات والتدابير والممارسات الإدارية التي تتبع في تحقيق الانضباط الوظيفي.

<p>وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 2 والبلدية.</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في كل عناصر هيئة التدريس بجامعتي الجزائر 2 والبلدية بمختلف رتبهم المهنية والأكاديمية والذين يزاولون مهنتهم بصفة دائمة.</p> <p>عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 155 أستاذ.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: باستخدام برامج SPSS والمعالجات الإحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية. معامل الارتباط بيرسون. اختبار t-test.</p>	<p>تحليل الواقع المهني الذي يعيشه الأستاذ الجامعي عن طريق عرض أهم العوامل التنظيمية، النفسية والاجتماعية، المتمثلة تحديدا في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الذي يظهر عند الأستاذ الجامعي خلال ممارسته لمهنته.</p>	<p>الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية</p>	<p>عبد الحليم لعراب (2016)</p>	<p>03</p>
<p>وجود علاقة ارتباط معنوية بين القوة التنظيمية والتوافق المهني.</p> <p>هناك اعتماد من قبل أفراد عينة البحث على حرقية القوانين والأنظمة مما يدل على أن هناك تطبيق للقوة الرسمية في كليات جامعة القادسية.</p> <p>أظهرت النتائج التزام الموظفين التام بمواعيد العمل الرسمية واعتقادهم بأن توزيع ساعات العمل مناسب لهم.</p> <p>تبين نتائج البحث أن الموظفين مستائين جدا نتيجة لعدم وجود حوافر مادية تشجيعية تصرف لهم كمكافآت، إضافة إلى استيائهم من معايير وأساليب الترقية المعمول بها في كلياتهم.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين بكليات جامعة القادسية البالغ عددهم 65 موظف.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية مكونة من 52 فرد من مدرء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في مجموعة من الكليات في جامعة القادسية.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واختارت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والذي يتكون من ثلاثة أجزاء (البيانات الديمغرافية، مقياس القوة التنظيمية ومقياس التوافق المهني) وقد صممت جميع المقاييس على مقياس (Likert)، الخماسي، تم توزيع 52 استبيان منها 48 استبيان صالح للتحليل، أي بنسبة 92.30%.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.V.20 و الأساليب الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، اختبار ألفا-كرومباخ، معامل الارتباط بيرسون، معامل التحديد R2، اختبار t).</p>	<p>دور القوة التنظيمية في الإسهام في عملية التوافق المهني لدى عينة من مدرء ومسؤولي الأقسام و الشعب و الوحدات الإدارية، في بعض كليات جامعة القادسية.</p>	<p>القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني</p>	<p>سحر عناوي رهيو الزبيدي (2017)</p>	<p>04</p>

<p>. طبيعة عمل الإطارات والمسؤولين تختلف في شكلها عن طبيعة عمل المندزين، فغالبا ما يكون للإطارات مهام إشرافية ورقابية في الورشات والأقسام الإنتاجية لا تلزمهم بالتواجد والحضور الصارم طيلة ساعات العمل، الأمر الذي يسهل عليهم دخول المؤسسة ومغادرتها في أي وقت، غير مقيدين بساعات الدخول والخروج، هذا ما لا يوجد في طبيعة عمل المندزين الذين يتوجب عليهم الحضور اليومي والآني أمام آلات ووسائل الإنتاج، . الأجير داخل المؤسسة أصبح لا يعترف بشرعية العقوبات المسلطة عليه حتى وأن كانت غير مجحفة في حقه، حجته في ذلك انه ينبغي أن يلتزم المسؤول باحترام القانون والقواعد ومن ثمة محاسبة نفسه قبل غيره.</p>	<p>مجتمع الدراسة: عمال مصنع تحويل المنتجات الطويلة (الحديد) فرع تليفيلور - وهران -</p> <p>عينة الدراسة: أجرت الباحثة مقابلة مع 20 موظف من الإدارة، السبب في ذلك أن لهم دور في ممارسة السلطة من جهة واحتكاكهم بمن يمارسونها من في أعلى الهرم وبالتالي معرفتهم لكيفية تطبيق هذه الأخيرة و20 مقابلة مع عمال التنفيذ و ذلك لتقصي حقيقة أو طريقة ممارسة السلطة التي تمارس عليهم.</p> <p>منهج و أداة الدراسة: اختارت الباحثة التحليل الاستراتيجي كمنهج و مقارنة منهجية لبحثها، أما فيما يخص جمع البيانات اعتمدت على تقنية المقابلة و الملاحظة المباشرة.</p>	<p>* معرفة علاقة التسلسل الرئاسي بالمواظبة والانضباط داخل المؤسسة العمومية الصناعية.</p> <p>* العلاقات الانسانية ودورها في تماثل قيم العاملين مع القيم السائدة داخل المؤسسة.</p>	<p>ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرف العمال، بمصنع تحويل المنتجات الطويلة (الحديد) فرع تليفيلور - وهران -</p>	<p>نادية سماش (2017)</p>	<p>05</p>
<p>. عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة و الالتزام التنظيمي.</p> <p>. الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي.</p> <p>.الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية و الالتزام التنظيمي.</p>	<p>مجتمع الدراسة: جميع العاملين بالوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية و عددها 22 وزارة.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة تتكون من (356) موظف من مجتمع كلي للدراسة حجمه (4838) موظف.</p> <p>منهج و أداة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p> <p>صدق و ثبات أداة الدراسة: توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين، فحص الصدق البنائي باستخدام التحليل العملي التوكيدي، و التأكد من الثبات كان باستخدام معامل</p>	<p>التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي و الكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية و أيضا اختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين أنماط القيادة و الالتزام التنظيم</p>	<p>العلاقة بين أنماط القيادة و الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط</p>	<p>محمود عبد الرحمن الشنطي (2017)</p>	<p>06</p>

	ألفا كرونباخ. المعالجة الإحصائية للبيانات: الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية باستخدام برنامجي SPSS.14, AMOS.21 .				
07	فاطمة دريدي (2018)	أنماط السلطة الإدارية و علاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-	تهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية و الثقافة التنظيمية.	مجتمع الدراسة: موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- البالغ عددهم 569 موظفا . عينة الدراسة: عينة منتظمة تمثلت في 342 موظفا بالمناوبة النهارية ينتمون إلى (فئة الرؤساء: 36 موظف، فئة المرؤوسين 306 موظف)، تم اختيارها بالاعتماد على تقنية المسح الشامل. منهج وأداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، أما البيانات فتم جمعها من خلال الاستبيان، المقابلة، الملاحظة دون المشاركة، الوثائق الإدارية. المعالجة الإحصائية للبيانات: أساليب الإحصاء الوصفي.	تساهم السلطة الديكتاتورية في زيادة التزام الموظفين و ضبط سلوكهم. تساهم السلطة الديمقراطية في ضبط النظام الداخلي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية. تساهم السلطة الديمقراطية في تعزيز احترام الموظفين للسلم الإداري. تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل عملية الاتصال. تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية. تساهم السلطة الفوضوية في تعدد الأوامر الإدارية وظهور الصراعات التنظيمية.
08	مومني سارة و بوسهمين أحمد (2018)	أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار)	هدف الدراسة التأكد من أثر أبعاد القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، الخبرة، القسرية و المرجع) على الالتزام التنظيمي بجامعة طاهري محمد بشار.	مجتمع الدراسة: عمال جامعة بشار. عينة الدراسة: عينة عشوائية تتألف من 30 عامل في المستويات الإدارية. منهج وأداة الدراسة: تم الاعتماد على دراسة الحالة و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. التحليل الاحصائي للبيانات: SPSS .	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى = 0.05) لعناصر القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة الخبرة، قوة المكافأة، قوة القسرية و المرجع) مجتمع ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي في جامعة طاهري محمد . بشار.

<p>. الوظيفة العمومية في الجزائر لا تملك نظاما لتسيير الحياة المهنية للموظفين ولا سياسة تكوينية قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة.</p> <p>. إهمال المورد البشري الذي يعتبر نواة العمل الإداري، وهو إهمال للعمل الإداري نفسه.</p> <p>. هناك مجموعة من الانحرافات الإدارية والسلوكية لبعض الموظفين تعكس عدم ارتقائهم إلى معنى الانضباط الذاتي.</p>	/	<p>هدف البحث إلى تسليط الضوء على أهم انحرافات الموظفين والمشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية والتي تنعكس سلبا على مستوى الأداء، كما حاولنا تحديد حالة ضعف الانضباط من خلال إبراز أهم مظاهره</p>	<p>العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية.</p>	<p>تقية محمد المهدي حسان ولطفي بوحورية (2018)</p>	09
<p>. المتغيرات الشخصية و الوظيفية(الدخل الشهري، حجم الأسرة، الحالة الاجتماعية) لها تأثير في تسيير الموظفين.</p> <p>. البيئة الاجتماعية (مدينة، ريف) ليس لها تأثير في تسيير الموظفين.</p> <p>. يرجع الباحثان ظاهرة التسيير الإداري في بحثهما إلى عوامل أخرى مرتبطة بطبيعة المنظمة و بيئتها.</p>	<p>مجتمع الدراسة: كليات جامعة الحمداية وأقسامها الأساسية. عينة الدراسة: عينة قصدية بلغ حجمها 100 موظف، ممن لديهم عقوبات وغيابات وإجازات مختلفة خلال المدة ما بين عام (2013-2017).</p> <p>منهج وأداة الدراسة: دراسة استطلاعية حيث قام الباحثان باستخراج المعلومات و البيانات بالطريقة التالية:</p> <p>1/ مراجعة ملفات الموظفين الذين لديهم غيابات و عقوبات. 2/ معلومات تعريفية تم الحصول عليها من ملف الموظف المتسبب .</p> <p>التحليل الإحصائي للبيانات: استخدمت الوسائل الإحصائية التالية:</p> <p>1/ مربع كاي للتعرف على أثر كل متغير من متغيرات الدراسة 2/ التكرارات و النسب المئوية لمعرفة الترتيب النسبي للتسبب لدى أفراد العينة. 3/ اختبار T-test لمعرفة الفروق بين متوسطات متغير الجنس (ذكور، إناث) و البيئة الاجتماعية (ريف، مدينة).</p>	<p>ما هي الأسباب الرئيسية لظاهرة التسيير الإداري الوظيفي في جامعة الحمداية و دوافعها؟ و هل هناك حل للحد من هذه الظاهرة؟ و هل للمتغير الشخصية و الوظيفية المتمثلة (جنس الموظف، الحالة الاجتماعية، البيئة الاجتماعية، حجم الأسرة، مستوى الدخل) تأثير على ذلك؟</p>	<p>التسيير الإداري الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمداية.</p>	<p>حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل (2018)</p>	10

<p>. تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و تنمي الشعور لدى الفرد بالانتماء.</p> <p>. العدالة التنظيمية تؤدي إلى تغيير في ممارسات الانحراف التنظيمي.</p> <p>. العدالة التوزيعية تؤدي إلى تغيير ايجابي في ممارسات الانحراف التنظيمي.</p> <p>. لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية للعدالة الإجرائية في ممارسات الانحراف التنظيمي.</p> <p>.العدالة التفاعلية تؤدي إلى تغيير ايجابي في ممارسات الانحراف التنظيمي.</p> <p>. شعور العامل في بيئة العمل بالإرهاق و الظلم و عدم العدالة يجعله يعتمد سلوكيات عبثية كالبطئ في العمل و تركه بوقت مبكر و كذلك عدم الاهتمام و الحرص على موارد المنظمة و التفنن في أخذ الراحة المفرطة و عدم الاكتراث لتحقيق أهداف المنظمة.</p>	<p>مجتمع الدراسة: كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة.</p> <p>عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في رؤساء الأقسام والمقررين والموظفين والبالغ عددهم (64) فردا.</p> <p>منهج و أداة الدراسة: بحث تحليلي اعتمد فيه الباحثان على المصادر العلمية المختلفة لبناء الإطار النظري، وكذلك تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات ، استعمل سلم ليكرت الخماسي .</p> <p>التحليل الاحصائي للبيانات: الأساليب الإحصائية فتمثلت في البرنامج الإحصائي SPSS والإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية).</p>	<p>دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي بأبعاده (ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطيء، تبديد موارد المنظمة)، و تمثلت مشكلة البحث فيما يلي:</p> <p>كلما استطاعت الإدارة العليا من تحقيق العدالة في بيئة العمل كلما أسهم ذلك في تقليل حالات الانحراف التنظيمي.</p>	<p>العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين بكلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة الكوفة.</p>	<p>عامر عبد الكريم الذبحاوي وسناء عبد الكريم الذبحاوي (2018)</p>	<p>11</p>
<p>. الانضباط الإداري بشكل عام له تأثير إيجابي على النجاح الإداري.</p> <p>. أحد أبعاد الانضباط الإداري المتمثل في علاقات العمل له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية شمال شرق القاهرة، البالغ عددهم 280 موظف.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث.</p> <p>أداة الدراسة: المقابلة مع عدد من الموظفين بالإضافة إلى توزيع استبيان على 162 موظف ، بمعدل استجابة 91%.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: استخدم الباحثان المتوسطات و</p>	<p>معرفة تأثير الانضباط الإداري على النجاح الوظيفي</p>	<p>أثر الانضباط الوظيفي على النجاح الوظيفي 'دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية'</p>	<p>فتحي السيد طه أحمد سليمان السعيد (2018)</p>	<p>12</p>

	الانحرافات المعيارية، أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج، حزمة البرامج الإحصائية SPSS V.25، اختبار صدق و ثبات المتغيرات باستخدام مقياس ألفا كونيخ.				
13	أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس و الموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية	ما أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس و الموظفين بجامعة الحدود الشمالية على التزامهم الوظيفي.	مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس و الموظفين العاملين بجامعة الحدود الشمالية بالسعودية البالغ عددهم 2046 شخص (الأساتذة 1104، الموظفون 942). عينة الدراسة: عينة من 300 فرد. منهج و أداة الدراسة: المنهج الوصفي و استخدم الاستبيان لجمع المعلومات، حيث أرسل الاستبيان الكترونيا إلى (450) شخص استرجع منها (367) استبيان منها (300) صالحة للتحليل الإحصائي. المعالجة الإحصائية للبيانات: استخدم برنامج SPSS , AMOS.	. عوامل الرضا الوظيفي الداخلية و الخارجية لها تأثير ايجابي على اثنين فقط من مكونات الالتزام التنظيمي (المسمر و المعياري). عدم و جود علاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام العاطفي.	بدوي محمد أحمد الصديق ماهر الطبيب التوكابري(2018)
14	العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للممرضات في مستشفى دبي	تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للممرضات	مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في الممرضات العاملات في مستشفى دبي المتعدد التخصصات التابع لهيئة الصحة بدبي. عينة الدراسة: تمثلت في عينة عشوائية من 380 ممرضة باستثناء الممرضات اللواتي لهن دور الإشراف. منهج وأداة الدراسة: المنهج الاستكشافي، أما أداة الدراسة فكانت من خلال توزيع استبيان (استبيان مينسوتا). المعالجة الإحصائية للبيانات: تقنيات الإحصاء الوصفي وبرامج الحزم الإحصائية.	.الممرضات اللواتي لهن خبرة تتراوح بين 21 إلى 25 سنة لدهن مستوى رضا عال أثرت ايجابيا على التزامهم الوظيفي. . الموظفين الذين لديهم رضا منخفض ينعكس سلبا على مستوى التزامهم و يعيق جودة الخدمات الرعاية الصحية.	صونيا شريان أحمد الخطيب و MeghaAggarwal (2018)

<p>. مستوى الرضا في المؤسسات الحكومية متوسط، أهم أسبابه عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز.</p> <p>. الرقابة الإدارية بدرجة متوسطة، عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين الذين يقضون أوقات عمل الدوام الرسمي في أعمال أخرى.</p> <p>. مستوى التسبب الوظيفي بدرجة متوسطة ومستوى عال للخروج أثناء ساعات العمل.</p>	<p>مجتمع الدراسة: العاملين في ثماني مؤسسات حكومية البالغ عددهم (1262) موظفا.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية تتكون من 126 موظفا.</p> <p>المنهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيع 152 استمارة، منها 126 صالحة للتحليل.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي.</p>	<p>يهدف البحث إلى مناقشة مستوى التسبب الوظيفي والعوامل المسببة له في بعض المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار</p>	<p>العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار</p>	<p>بسام رمضان بشير السجيني و طارق محمد صلاح (2018)</p>	<p>15</p>
<p>. أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي متوفر بدرجة كبيرة لدى الموظفين ويتجلى ذلك في دعم المديرية للعلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين و توفر جو من الثقة و الانسجام بين الموظفين و شعور الموظف بالولاء اتجاه العمل، و تعامل رئيسه المباشر بعدالة، باستثناء الرواتب و الأجور لم تحقق الرضا الكافي لدى الموظفين.</p> <p>. أنظمة الثواب والعقاب متوفرة بدرجة متوسطة، حيث تتبع الإدارة النظام التأديبي، يحصل الموظف على علاوات سنوية بشكل منتظم، و الترقية تكون على أساس الكفاءة و الأداء.</p>	<p>مجتمع الدراسة: العاملين الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) بمديرية اللاذقية والبالغ عددهم 229.</p> <p>عينة الدراسة: جميع العاملين الإداريين (مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة، رئيس شعبة) بمديرية اللاذقية.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، لتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبيان من 45 عبارة موزعة على ستة محاور شملت العوامل المؤثرة على الإخلال الوظيفي، حيث تم توزيع استبيان استرجع منه 211 استبيان بمعدل استجابة 92,14%.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: استخدام حزمة البرامج SPSS 23، للتحليل الإحصائي، لاختبار ثبات أداة البحث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ كانت لجميع المتغيرات (0.888) و هي أكبر من (0.7) و هذا يدل على ثبات الأداة و صلاحيتها للقياس و الدراسة، تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب، اختبارt).</p>	<p>التعرف على عوامل الإخلال الوظيفي والتي تؤثر سلبا أو ايجابيا على أداء الموظف لواجبه الوظيفي من وجهة نظر الإدارة العليا والمتوسطة (مديرين، رؤساء دوائر ورؤساء شعب)، والمتمثلة في الوازع الأخلاقي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الثقافة التنظيمية، الثواب والعقاب، ظروف وبيئة العمل.</p>	<p>مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي في مديرية مالية اللاذقية"دراسة ميدانية"</p>	<p>علي يونس ميا و علا محسن داؤد (2019)</p>	<p>16</p>

<p>. نظام الحوافز المختلفة يدعم الانضباط الوظيفي للأفراد العاملين و يبحثهم على الاجتهاد أكثر في العمل.</p> <p>. الصرامة في تطبيق القوانين ينتج عنها السلوك السوي و المنضبط للفرد و ينتج عنه الهيبة و الاحترام بين زملاء العمل، و يعمل على تشجيع و تحفيز المتميزين و توجيه و ترشيد المخطفين نحو التصرف السليم و العقلاني.</p> <p>. تسليط العقوبات بطريقة موضوعية و عادلة على المخطفين و المتهاونين يؤثر إيجابا في ضبط السلوك و يؤثر بطريقة غير مباشرة على باقي العمال.</p>	<p>مجتمع الدراسة: مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة البالغ عدد عمالها 700 موظفا.</p> <p>عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية تمثل 30 % من حجم المجتمع الكلي.</p> <p>منهج و أداة الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان، المقابلة و الملاحظة كأداة لجمع البيانات.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: الإحصاء الوصفي.</p>	<p>كيف تساهم الإستراتيجية التنظيمية المتبعة في ضبط أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟</p>	<p>الإستراتيجية التنظيمية و ضبط أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة توزع الكهرباء و الغاز بالجلفة.</p>	<p>سالم حوة (2019)</p>	<p>17</p>
<p>. الالتزام التنظيمي العالي للموظفين يزيد من انضباطهم في عملهم.</p>	<p>مجتمع الدراسة: كافة الموظفين العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود البالغ عددهم (843) موظفا.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اتخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة جمع البيانات حيث تم توزيع (420) استبيان استرد منها 362 منها 355 صالحة للتحليل.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: الإحصاء الوصفي والتحليلي وبرنامج SPSS.</p>	<p>هدف الدراسة التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين و الوفود.</p>	<p>أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين . بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود</p>	<p>إيمان عبد الرضا محمد (2019)</p>	<p>18</p>
<p>. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي.</p>	<p>مجتمع الدراسة: جميع الموظفين بفرع مؤسسة نافتال بولاية الجلفة، البالغ عددهم 314 موظفا.</p>	<p>إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة</p>	<p>اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية و سلوكيات المواطنة التنظيمية</p>	<p>صبرينة حمياني (2019)</p>	<p>19</p>

<p>. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.</p> <p>. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.</p> <p>. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء) بصفة مستقلة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.</p> <p>. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرواتب بصفة مستقلة كمتغير وسيط في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.</p> <p>. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.</p>	<p>عينة الدراسة: عينة مكونة من 173 موظف من أصل 314 موظف أي بنسبة استجابة (55,09%)</p> <p>منهج أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث تم توزيع استبيان على 173 موظف تم استرجاع 161 استبيان أي بنسبة (93,06%)، وكانت كل الاستبيانات صالحة للتحليل.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS, AMOS، و الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي</p>	<p>التنظيمية بفرع مؤسسة نافتال بالجلفة</p>			
<p>. وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية يساعد على التحكم في وقت العمل.</p> <p>. الالتزام بانجاز المهام عن طريق التطبيق الصارم للقوانين يساهم في زيادة الانضباط في العمل.</p> <p>. وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية و تطبيقها يساعد على انجاز العمل في وقته و يؤدي إلى الانضباط في تأدية المهام.</p>	<p>مجتمع الدراسة: كل العمال الإداريين في مختلف الرتب الإدارية بالجامعة.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من 160 موظفا.</p> <p>منهج و أداة الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة لجمع البيانات.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: التكرارات و النسب المئوية و معامل كاي تربيع ، و برنامج SPSS</p>	<p>تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة كيف يؤثر النظام الرقابي في جامعة زيان عاشور بالجلفة على تنمية مهارات المورد البشري.</p>	<p>الرقابة التنظيمية و علاقتها بتنمية مهارات الموارد البشرية دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة)</p>	<p>مسعود نجيمي (2020)</p>	<p>20</p>

جدول رقم (2 - 2) يلخص الدراسات السابقة الأجنبية ترتيباً تصاعدياً

الرقم	الباحث والسنة	العنوان	الإشكالية/الهدف	منهجية البحث	النتائج
01	Jauhar Junaimah, Lee Pin See, Abdul Ghani Bashawir (2015)	Effect of manager's bases of power on employee's job satisfaction: An empirical study of satisfaction with supervision.	محاولة فهم العلاقة بين ممارسة المدير أو المشرف للسلطة حسب التصنيف الذي وضعه (French, Riven 1959) مع الرضا الوظيفي، خاصة الرضا عن الإشراف	مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في المنظمات الموجودة في منطقة Penang بماليزيا وهي منطقة صناعية. عينة الدراسة: عينة عشوائية. منهج وأداة الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الكمي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان حيث تم توزيع 300 استبيان على الموظفين العاملين، وكانت حجم الاستجابة 213، من بينهم 180 استمارة صالحة للتحليل. المعالجة الإحصائية للبيانات: تم استخدام معامل ارتباط بارسون لتحليل الفرضيات وقياس الارتباط قواعد السلطة والرضا عن الإشراف، كما تم قياس الاتساق الداخلي بالاعتماد على ألفا كرونباخ.	السلطة التي تعتمد على المكافأة، الخبرة والمرجع لها تأثير إيجابي على الرضا عن الإشراف. السلطة القسرية والشرعية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي عن الإشراف، خوف الموظف من الإجراءات العقابية يدفعهم إلى تحسين الأداء لكن مع وجود استياء من المدير أو المشرف.
02	Hina Saleem (2015)	The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics	معرفة تأثير الأسلوب القيادي على الرضا الوظيفي ومعرفة إذا كان للسياسة التنظيمية المتصورة دور الوسيط أو لا.	مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جامعات القطاع العام في منطقة لاهور (Lahore) بباكستان. عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب العينات غير الاحتمالية. منهج وأداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وأجري بحث كمي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان حيث تم توزيع الاستبيان على 250 مدرس، استرجع منها 217 استبيان. المعالجة الإحصائية للبيانات: ارتباط بارسون، تحليل الانحدار، لاختيار صدق أو موثوقية البيانات تم الاعتماد على ألفا كرونباخ.	القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي مع الرضا الوظيفي، يعني أن القائد التحويلي من خلال سلوكه الملهم والمحفز يساهم في تحقيق تغيرات في نفسية الموظفين. العلاقة بين القيادة المعاملات والرضا الوظيفي سلبية، القادة هنا أكثر اهتماماً بالأهداف التنظيمية من خلال منح المكافآت والعقوبات وتقليل الاهتمام بأعضاء المنظمة.

<p>هناك علاقة كبيرة بين السلطة والرضا الوظيفي، يرى موظفو المكتبة أن السلطة مرتبطة بالمنصب الوظيفي، كلما تم ترقية موظف إلى رتبة أعلى تزداد سلطته، ويكتسب معرفة تساهم في زيادة الخبرة والتي من خلالها يحصل على سلطة الخبرة والمعلومات وهذا ينعكس على رضا الموظف.</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمكتبة الوظيفة العمومية الفدرالية البالغ عددهم 450 موظف.</p> <p>عينة الدراسة: اعتمد الباحث على تقنية التعداد الكلي.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: المنهج الذي المستخدم هو الاستقصائي، تم توزيع 450 استبيان استرجاع 426</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: النسب المئوية والوسيط والانحراف المعياري، واختبار الفرضيات استخدم تحليل الانحدار المعياري المتعدد، للتأكد من الموثوقية اعتمد الباحث على معامل ألفا كريباخ.</p>	<p>معرفة تأثير السلطة والتقدم الوظيفي على الرضا الوظيفي لموظفي مكتبة الوظيفة العمومية الفدرالية بنيجيريا.</p>	<p>Influence of power and career progression on job satisfaction of library personnel in the federal civil of Nigeria</p>	<p>Adebayo Olufemi Fanimehin (2015)</p>	<p>03</p>
<p>السلطة الشخصية (الخبرة والمرجع) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بقوة ارتباط متوسطة أكثر من السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة والقسرية) التي كانت بقوة ارتباط صغيرة، وهذا لا يعني أن هذه الأخيرة ليست ضرورية، فالقائد بإمكانه اختيار السلطة المناسبة حسب الموقف.</p>	<p>مجتمع الدراسة: جميع أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين بجامعة WolaitaSodo بأثيوبيا والبالغ عددهم 183 شخص.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحث على منهج التحليل الوصفي، تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان والمقابلة.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، كما تم معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة (النسب المئوية، الوسيط، الانحدار المعياري، اختبار t، معامل ارتباط بيرسون)، ومن أجل تقييم الموثوقية اعتمد الباحث على مقياس ألفا كريباخ (مصادر السلطة 0.88، الرضا الوظيفي 0.84).</p>	<p>معرفة تأثير مصادر السلطة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة WolaitaSodo بأثيوبيا.</p>	<p>The Influence of Leaders' Power Bases on Academic Staffs' Job Satisfaction: The Case of WolaitaSodo university</p>	<p>Mengistu Amare Gebregziabher (2015)</p>	<p>04</p>
<p>جميع مصادر السلطة التي يستخدمها المدراء في مختلف المستويات باستثناء القسرية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، والسلطة المبنية على المكافأة لها التأثير الأكبر.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين بشركات الغزل والنسيج في مدينة Denizli بتركيا.</p> <p>عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من 400 موظف من 27 شركة، تم اختيارها وفق طريقة أخذ عينات الراحة.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: تم استخدام المسح كأسلوب لجمع البيانات</p>	<p>تحديد تأثير السلطة المرجعية (الكاريزمية)، المكافأة، الشرعية، الخبرة و القسرية المستخدمة من طرف مديري مستويات مختلفة في شركات الغزل و النسيج على</p>	<p>The Effect of Manager's Power bases on Employee's job satisfaction: A study in the textile industry</p>	<p>Zübeyir BAĞCI (2015)</p>	<p>05</p>

	من خلال الاستبيان. المعالجة الإحصائية للبيانات: استخدام التحليل العاملي الاستطلاعي والتحليل العاملي التوكيدي لاختبار صحة وموثوقية مصادر السلطة والرضا الوظيفي باستخدام برنامج SPSS و LISREL.	الرضا الوظيفي للموظفين.			
<p>. وجود علاقة هامة بين مصادر السلطة و الالتزام العاطفي، السلطة المبنيّة على المكافأة لها أعلى تأثير على الالتزام من السلطة المبنيّة على العقاب(القسرية)، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى طاعة قصيرة الأجل لكن على المدى الطويل تخلق عدم كفاءة في السلوك، فالخوف من العقاب يخلق بيئة غير آمنة و يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا و بالتالي الحد من الإنتاجية و الإبداع، فالخوف من العقاب يؤدي إلى انضباط بمواقف العمل لكن بمشاعر سلبية إتجاه العمل.</p> <p>. الموظفون يطيعون أوامر المدير بسبب السلطة الشرعية التي يمتلكها في التسلسل الهرمي، كلما استخدمت هذه السلطة بشكل مناسب ومنطقي وكلما ارتبطت بخبرة وثقة كلما كانت أكثر فعالية.</p> <p>من بين التوصيات يرى الباحثين أنه يمكن للمدير تحسين الالتزام العاطفي للموظفين من خلال الاستخدام السليم والمناسب للسلطة واستخدام أبعادها المختلفة في الوقت المناسب.</p>	<p>مجتمع الدراسة: موظفي الضمان الاجتماعي بمحافظة فارس بإيران. عينة الدراسة: عينة تتكون من 30 موظفاً من مجتمع كلي حجمه 185 منهج و أداة الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي و جمع المعلومات عن طريق الاستبيان استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي. المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS و EQS6.1، و اختبار بيرسون لتحديد الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده و المتغير التابع، كما تم الاعتماد على جميع طرق الإحصاء الوصفية و الاستنتاجية.</p>	<p>تأثير السلطة الإدارية على الالتزام العاطفي باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي.</p>	<p>The Effect of Managerial Power on Employees Affective Commitment: Cause Study</p>	<p>Hadi Temouri, Najmeh Izadpanah, Saeid Akbariani , Kouroush Jenab, Sam Khoury, Saeid Moslehpour (2015)</p>	06
<p>إرتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي العام و القيادة الخادمة.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين في غرف الطوارئ بمستشفى نيويورك. عينة الدراسة: تمثلت العينة في 117 موظفاً من مختلف المستويات.</p>	<p>دراسة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة كما يراها الموظفون و الرضا الوظيفي في مستشفى</p>	<p>A Correlational Study of Servant Leadership and Employee Job Satisfaction in New York City Public Hospital</p>	<p>Dustaff Persaud (2015)</p>	07

<p>منهج و أداة الدراسة: المنهج المتبع هو الكمي من خلال توزيع استبيان يتكون من 150 استمارات استرد منها 117 منها 114 استمارة صالحة للتحليل، لقياس الرضا الوظيفي استخدم مقياس منسوتا (MSQ).</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS.</p>	<p>نيويورك في غرف الطوارئ.</p>	<p>Emergency Rooms</p>		
<p>. الانضباط التنظيمي له تأثير كبير على الفعالية التنظيمية، فعدم الانضباط يفسد أداء الموظفين وفعالته.</p> <p>. الإجراءات التأديبية الشفافة تحد من عدم الانضباط بين الموظفين في إدارة الجمارك، فالتعامل مع القضايا التأديبية بحياضية، يخلق لدى الموظفين ثقة في رؤسائهم، وهذا يساهم في التقليل من حالات عدم الانضباط.</p> <p>. الانضباط الذاتي أكثر فعالية من الانضباط القسري.</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في إدارة الجمارك. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من 136 موظفا.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: استخدم الباحث المسح الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: لتحليل البيانات تم استخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة (التكرار، النسب المئوية...)، لاختبار صحة الفرضيات استخدم اختبار مربع كاي. χ^2.</p>	<p>دراسة دور الانضباط على الفعالية التنظيمية في القطاع العام مع إشارة محددة إلى إدارة الجمارك في نيجيريا، لمعرفة مدى تأثير الانضباط على الأداء، وإذا كانت الإجراءات التأديبية الشفافة يمكن أن تقلل من عدم الانضباط، و إذا كان الانضباط القسري (العقاب) أكثر فعالية من الانضباط الذاتي.</p>	<p>IDRIS Sule-Dan (2015)</p> <p>Discipline and organization effectiveness: A study of Nigeria Customs Service</p>	<p>08</p>
<p>. القيادة التعليمية وانضباط العمل لها علاقة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لدافع للعمل والتحصيل الدراسي، فالدور القيادي للمدير له أهمية كبيرة في التحصيل الدراسي من خلال الإشراف الجيد على المعلمين والموظفين، من خلال تقديم المساعدة لهم لتحسين جو التدريس.</p> <p>. انضباط المعلمين أحد المؤشرات للتحصيل والأداء الأكاديمي، فالمعلم المنضبط يحفز الطلبة على التحصيل</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المدرسين في المدارس الابتدائية.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية تتكون من 150 معلما في المدارس الابتدائية من أصل مجتمع كلي حجمه 287 شخص.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثان على الدراسة البحثية الكمية، أما البيانات فتم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.</p>	<p>دراسة العلاقة بين القيادة التعليمية وانضباط العمل والدافع للعمل والتحصيل الدراسي لطلاب المدارس الابتدائية في مقاطعة وسط جकारتا بأندونيسيا.</p>	<p>Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta.</p> <p>Eddi Supriadi, Hj. Abdul Raheem Bin Mohamad Yusof (2015)</p>	<p>09</p>

<p>العلمي وشعوره بالمسؤولية، قد يكون له التأثير الكبير. هناك علاقة ايجابية بين الدافع والتحصيل الدراسي، فالدافع له أثر كبير في تحسين أداء الشخص وتوجيه طاقاته وقدراته في تحقيق الأداء الأمثل، يمكن تعزيز الدافع من خلال القيادة.</p> <p>هناك علاقة ايجابية بين القيادة التعليمية والدافع للعمل.</p> <p>هناك علاقة ايجابية بين الانضباط والدافع للعمل، فالمعلم المنضبط يسعى إلى تحقيق نتائج جيدة، الانضباط الذاتي للمدرس يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية والذي يعتبر الدافع للعمل.</p>	<p>المعالجة الإحصائية للبيانات: من خلال استخدام الأساليب الوصفية والاستنتاجية (المتوسط، الوسيط، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط).</p>				
<p>التطور الوظيفي له تأثير إيجابي ضئيل على الأداء، أي أن التطور الوظيفي ليس له تأثير مباشر على أداء الوظيفي.</p> <p>انضباط العمل له تأثير إيجابي كبير على الأداء.</p> <p>الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء.</p> <p>التطور الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.</p> <p>الانضباط له تأثير إيجابي ضئيل على الأداء من خلال الرضا الوظيفي</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين بوزارة الشؤون الدينية.</p> <p>عينة الدراسة: تم أخذها عن طريق عينة طبقية عشوائية متناسبة بالاعتماد على معادلة Slovin، من مجتمع كلي حجمه 665 شخص.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، تم جمع البيانات باستخدام طريقة الملاحظة والمقابلة والاستبيان.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: تقنية التحليل المستخدمة لتحليل البيانات هي المعادلة الهيكلية النموذجية SEM.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التطور (التقدم) الوظيفي وانضباط العمل على رضا الموظفين وأداء الموظفين العاملين بوزارة الشؤون الدينية بمقاطعة South Sulawesi بإندونيسيا</p>	<p>The Effect of Career Development and Working Discipline Towards Working Satisfaction and Employee Performance in The Regional Office of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi.</p>	<p>Muhammad Sofyan, Abdul Rahman M. Muh, Jobhar Bima, Syamsu Nujum (2016).</p>	<p>10</p>
<p>الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي هام على الانضباط الوظيفي، وجد الباحث أن نسبة التأثير تصل إلى 23.6% والباقي يتأثر بمتغيرات أخرى 76.4%.</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل في مكتب المقاطعة الفرعية الرابع للمراقبة الاجتماعية بمنطقة Rokan Hulu بمقاطعة Riau بجزيرة سومطرة ب إندونيسيا.</p>	<p>هل الرضا الوظيفي يؤثر على انضباط الموظفين في مكتب</p>	<p>تأثير رضا الوظيفي على انضباط الموظفين. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja</p>	<p>Sudarmin Manik (2017)</p>	<p>11</p>

<p>عينه الدراسة: عينة البحث جميع الموظفين البالغ عددهم 33 موظفا.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: المنهج المتبع هو التحليل الكمي، أما البيانات فتم جمعها من خلال استبيان وزع على الموظفين، والإطلاع على الوثائق والسجلات والمستندات.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: أما البيانات فتم تحليلها باستخدام (اختبار الصلاحية، اختبار الموثوقية، اختبار الحالة الطبيعية، الانحدار الخطي البسيط، اختبار t).</p>	<p>المقاطعة الفرعية الرابع للمراقبة الاجتماعية بمنطقة Rokan Hulu بمقاطعة Riau بجزيرة سومطرة بإندونيسيا؟</p>	<p>pegawai kantor Camat pendalian iv koto kabupaten Rokan Hulu.</p>		
<p>الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الانضباط الوظيفي.</p> <p>الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي.</p> <p>يؤثر الرضا الوظيفي بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال انضباط الوظيفي</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء P. T. PLN (Persero) بمنطقة جاوة الشرقية بأندونيسيا</p> <p>عينة الدراسة: تضم عينة الدراسة جميع الموظفين الدائمين البالغ عددهم 70 موظفا.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: المنهج المتبع هو التوضيحي الكمي - وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان والاطلاع على الوثائق التي تدعم المشكلة.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل البيانات بالاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل المسار.</p>	<p>ماهو تأثير الرضا الوظيفي على انضباط العمل والالتزام التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بمنطقة جاوة الشرقية بأندونيسيا</p>	<p>Dede Kurnia Ilahi Mochamad Djudi Mukzam Arik Prasetya (2017)</p>	<p>12</p>
<p>السلطة الشخصية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء أكثر من سلطة الموقع، هذه الأخير يمكن أن يكون لها بعض التأثير السلبي في بعض الأحيان.</p> <p>هناك ارتباط سلبي بين السياسة التنظيمية العالية (والتي تعبر عن مجموعة من المواقف المتخذة لتعزيز المواقف الشخصية) والرضا الوظيفي والأداء.</p> <p>العلاقة بين السلطة الشخصية والرضا الوظيفي والأداء</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في قطاع التصنيع (السيارات، الأجهزة الكهرومنزلية، البضائع، التعبئة، مواد البناء) داخل المنطقة الصناعية في Manisa بتركيا.</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة وفق عينات كرات الثلج.</p> <p>المنهج وأداة الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الكمي، و الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع استبيان على مجموعة من المدراء عدد النماذج الصالحة للتحليل 380 استمارة.</p>	<p>تحديد العلاقة بين السلطة (الشخصية والموقع أو المنصب الوظيفي) والرضا الوظيفي و الأداء و كيف تتأثر هذه العلاقة بالسياسة التنظيمية المتصورة (Perceived Organizational Politics)</p>	<p>Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics</p> <p>Deniz Dirik, İnan Eryılmaz (2018)</p>	<p>13</p>

لا يتم تخفيضها بشكل كبير عندما تكون المنظمة سياسية وتخفض العلاقة بشكل كبير في حالة السلطة الموقع.	المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل بيرسون لاختبار الارتباط.				
. وجود علاقة تأثير إيجابية هامة بين القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي والانضباط مع الالتزام التنظيمي وأداء في العمل. الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً التأثير بين كل من القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي والانضباط والأداء.	مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الدائمين العاملين بجامعة Malikusaleh باندونيسيا. عينة الدراسة: جميع الموظفين العاملين بالجامعة البالغ عددهم 155 شخصا. منهج وأداة الدراسة: تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان. المعالجة الإحصائية للبيانات: تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS.	تهدف الدراسة إلى معرفة تصور الموظفين الدائمين العاملين بجامعة Malikussaleh باندونيسيا لكل من القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي والانضباط على الأداء والدور الوسيط الذي يلعبه الالتزام التنظيمي.	The relationship of job satisfaction, Transformational Leadership and work discipline on Performance Employee with Organizational Commitment as intervening variable of Administration staffs at state Malikusaleh University.	A Hadi Arifin, Sullaida, Nurmala (2018)	14
. القيادة التحويلية النمط الأكثر ملاءمة للتأثير على الأداء من خلال الدافع، أي الاعتماد على المكافأة للتحفيز. . أسلوب القيادة له علاقة إيجابية على الانضباط وبالتالي على الأداء. . الدافع يساهم في تحسين الأداء من خلال انضباط الموظفين في إنجاز المهام المخولة إليهم.	مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة جميع عمال PT. ABC Makassar. عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في جميع عمال PT. ABC Makassar، البالغ عددهم 50 فرد. منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على بحث مسحي survey research، تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة والاستبيان. المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية).	معرفة تأثير أسلوب القيادة والدافع والانضباط على الأداء مجتمعة وتأثير كل متغير مستقل على حدي.	Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar	Abdul Razak, Sarpan Sarpan, Ramlan Ramlan (2018)	15
. أسلوب القيادة الاستبدادي هو الغالب في شركة الاتصالات. . نظام انضباط العمل عالي جدا.	مجتمع الدراسة: شركة (PTTA) PT Telkom Access، وهي تابعة لشركة الاتصالات باندونيسيا، البالغ عدد موظفيها 220 فرد. عينة الدراسة: عينة تتكون من 80 موظف، بتقنية أخذ العينات	دراسة تأثير أسلوب القيادة (الاستبدادي، الديمقراطي، الحر) على انضباط الموظف بشركة الاتصالات باندونيسيا.	Ethical Leadership's Effect on Employee Discipline: Case of An Indonesian Telecommunication Company	Romat Saragih, Mahendra Fakhri, Mahir Pradana, Alini Gilang, Gusti Ayu Vidjashes (2018)	16

<p>الاحتمالية العشوائية.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان والملاحظة.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: أما البيانات فتم تحليلها إحصائياً اعتماداً على أساليب الإحصائية الضرورية.</p>	<p>الاحتمالية العشوائية.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان والملاحظة.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: أما البيانات فتم تحليلها إحصائياً اعتماداً على أساليب الإحصائية الضرورية.</p>				
<p>الانضباط الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي، فالرغبة الداخلية للموظف في الامتثال للقواعد (الانضباط الذاتي) تخلق لدى الموظف شعور بالرضا الداخلي.</p> <p>التحفيز له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.</p> <p>بيئة العمل لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.</p> <p>الانضباط والتحفيز والثقافة المحلية وبيئة العمل لها تأثير إيجابي على الأداء.</p> <p>الانضباط الوظيفي له تأثير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.</p> <p>التحفيز له تأثير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي.</p>	<p>مجتمع الدراسة: المنظمة الإقليمية لجهاز الإيرادات البالغ عدد موظفيها 718 موظفا يعملون في 13 مكتبا بالمنظمة.</p> <p>عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة البالغ عدد أفرادها 257 فرد باستخدام صيغة Slovin.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الاستقصائي أما البيانات فتم جمعها من خلال عملية مسح على العينة.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) باستخدام نموذج AMOS.18.</p>	<p>معرفة تأثير الانضباط، التحفيز والثقافة المحلية wisdom وبيئة العمل على الرضا الوظيفي والأداء بالمنظمة الإقليمية لجهاز الإيرادات بمدينة Ternqte، باندونيسيا</p>	<p>Still motivated to improve performance? A study of government context variables, discipline, local wisdom, work environment and job satisfaction among civil servants</p>	<p>Ahmad Yani Abderrahman, H. Salim Basalamah, H. Syahrir Mallongi, Serlin Serang (2018).</p>	<p>17</p>
<p>تؤثر الترقية والانضباط الوظيفي على الأداء الوظيفي جزئياً بينما يتأثر الباقي بمتغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة.</p> <p>يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.</p> <p>الترقية والانضباط الوظيفي لها تأثير جزئي على الرضا الوظيفي والباقي يتأثر بمتغيرات أخرى.</p> <p>الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين الترقية والانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين ببنك العاصمة الاندونيسي فرع كونيנקان</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من 73 موظف.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على أفراد العينة.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: تحليل البيانات من خلال تحليل المسار، اختبار t، لاختبار موثوقية تم الاعتماد على معامل ألفا كرومباخ.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الترقية والانضباط الوظيفي على أداء الموظفين، ومعرفة هذا التأثير أيضاً من خلال الرضا الوظيفي على الموظفين العاملين ببنك العاصمة الاندونيسي فرع كونيנקان.</p>	<p>The Effect of Job Promotion and Work Discipline on Employee Performance through Employees Satisfaction Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, Indonesia.</p>	<p>Achmad Izudin, Suharto, P. Eddy Sanusi.S (2018)</p>	<p>18</p>

الترقية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال الانضباط الوظيفي.					
<p>. الانضباط له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.</p> <p>. التحفيز له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.</p> <p>. الانضباط له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.</p> <p>. التحفيز له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.</p> <p>. الانضباط والتحفيز له تأثير على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الأساتذة المحاضرين بجامعة STKIP South Nias باندونيسيا.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة من 64 محاضر بالجامعة.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: أما تحليل البيانات فكان من خلال تحليل المسار باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square PLS)، وتم معالجة البيانات باستخدام Warp PLS 4.0، استعمل تحليل المسار للتحقق وإثبات فرضيات البحث.</p>	<p>دراسة وتحليل تأثير الانضباط والتحفيز على الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي للمحاضرين بجامعة STKIP South Nias باندونيسيا.</p>	<p>Lecturer job satisfaction affected by discipline and motivation mediated by organizational commitment.</p>	<p>Timotius Duha (2018)</p>	<p>19</p>
<p>. أسلوب القيادة له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.</p> <p>. حافز العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.</p> <p>. انضباط العمل له تأثير كبير على الرضا الوظيفي.</p> <p>. انضباط العمل له تأثير كبير على الأداء الوظيفي.</p> <p>. التعويضات المادية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي خاصة المكافأة التي تمنحها المنظمة عن الخدمات التي أنجزها الموظف.</p> <p>. الرضا الوظيفي له تأثير كبير على الأداء.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين بالمركز الصحي في منطقة Parepare City وBarru Regency باندونيسيا، البالغ عددهم 780 موظف.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية نسبية تتكون من 260 موظف.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: استخدمت هذه الدراسة أربع تقنيات لجمع البيانات: المسح الميداني باستخدام الأسئلة من خلال الاستمارة، المراقبة من خلال الملاحظة، المقابلة والتوثيق من خلال مراجعة الوثائق ذات الصلة بأهداف البحث.</p>	<p>الهدف من الدراسة هو دراسة وتحليل تأثير القيادة التحفيز في العمل، انضباط العمل والتعويضات على الرضا الوظيفي والأداء بالمركز الصحي في منطقة Parepare City وBarru Regency باندونيسيا.</p>	<p>Employee Satisfaction and Performance: The impact Analysis on Leadership, Work Motivation, Work Discipline and Compensation.</p>	<p>M.Natsir, Akhmad Riduwan, Ujjianto (2018)</p>	<p>20</p>
<p>. أسلوب القيادة له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء الموظف، القادة القادرين على تحفيز موظفيهم يدفعهم إلى تحسين الأداء.</p>	<p>مجتمع وأداة الدراسة: الموظفين في شركة الاتصالات السلوكية و الالسلوكية بجاكرتا باندونيسيا، البالغ عددهم 228 موظف.</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار عينة تتكون من 145 ولقد حدد عدد أفراد العينة باستخدام صيغة Slovin</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، تم جمع</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة وانضباط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات السلوكية والالسلوكية بجاكرتا باندونيسيا.</p>	<p>Effect of Styles and Leadership Work Discipline to Employee Performance (Case Study of PT. Telecommunication Indonesia TbkDki Jakarta).</p>	<p>Ryani D. Parashakti, Agustinus Haryadi, and Muhammad Nashar (2018)</p>	<p>21</p>

<p>البيانات مباشرة من الموظفين.</p> <p>انضباط العمل له تأثير كبير على أداء الموظف.</p>	<p>المعالجة الإحصائية للبيانات: التحليل المستخدم هو التحليل الإحصائي للانحدار الخطي المتعدد، واستخدام SPSS.23، أما عن الموثوقية فقد استعمل مؤشر ألفا كرونباخ.</p>				
<p>تطبيق نظام البصمة ليس له تأثير كبير على انضباط العمل.</p> <p>المراقبة لها تأثير كبير على انضباط العمل.</p> <p>تطبيق نظام البصمة والمراقبة معا لها تأثير كبير على انضباط العمل.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين في القطاع العام بإندونيسيا.</p> <p>عينة الدراسة: تتكون العينة من 44 موظفا منهم 29 موظفا من مجلس الحفظ الثقافي و14 موظفا من مكتب اللغات التابعين لوزارة التربية والتعليم والثقافة.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: أجريت الدراسة من خلال عملية مسح على الموظفين العموميين في المنظمات العمومية التابعة لوزارة التربية والتعليم والثقافة الإندونيسية، تم توزيع استبيان على الموظفين نسبة الاستجابة كانت ضئيلة جدا 25.8 %</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: لتحليل البيانات استخدم التحليل الخطي المتعدد وSPSS، والأساليب الإحصائية (التكرار، المتوسط، الانحراف المعياري، البيانات)، استخدم الباحثون اختبار T-test، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع جزئيا، واختبار F-test، لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في وقت واحد.</p>	<p>معرفة تأثير نظام بصمة الأصبع والمراقبة على انضباط الموظفين في القطاع العام بإندونيسيا.</p>	<p>Fingerprint, Monitoring and Work Discipline of Indonesian Public Servants: Evidence from Kepulauan Riau.</p>	<p>Wayo EkoYudiatmaja &Tri Samnuzalsari&Alfiandri& Surya Mahdalena (2018)</p>	<p>22</p>
<p>السلطة المرجعية، الشرعية و المكافئة لها تأثير إيجابي على الثقة، السلطة القسرية لها تأثير سلبي على الثقة.</p> <p>سلطة الخبرة لها تأثير مباشر على الدافع وليس لها تأثير مباشر على الثقة.</p> <p>السلطة الشرعية تؤثر على الدافع من خلال الثقة.</p> <p>سلطة المكافأة لها تأثير مباشر على الثقة و الدافع.</p> <p>السلطة المرجعية لها تأثير غير مباشر على الدافع من خلال الثقة.</p>	<p>مجتمع الدراسة: المستشفيات العامة ذات الحجم المتوسط في كل من النرويج و فنلندا.</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالاعتماد على عينات الراحة.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: المنهج المتبع هو الكمي أما البيانات فتم جمعها من خلال الاستبيان، وزع هذا الأخير على 390 موظف وكانت الاستجابة 137 استبيان صالح للتحليل.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: الاعتماد على طريقة المربعات الجزئية الصغرى.</p>	<p>معرفة تأثير أنواع السلطة على كل من الثقة و الدافع في المستشفيات</p>	<p>Power, trust and motivation in hospitals</p>	<p>Jon Ivar Håvold, Ole Kristian Håvold (2019)</p>	<p>23</p>

<p>• ممارسة إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء ومن بين الأبعاد الأكثر تأثيرا التدريب، التطوير، نظام الانضباط، ونظام التعويضات.</p> <p>• يتوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء،</p> <p>• في حالة غياب الرضا الوظيفي التعويض لا يؤثر بشكل كبير على الأداء.</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في 14 مدرسة ثانوية منها 04 مدارس حكومية و10 مدارس خاصة في مدينة Sylhet بالبنغلاديش.</p> <p>عينة الدراسة: تقنية العينة المريحة.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: المنهج المتبع هو المسح والاستقصائي، من خلال توزيع استبيان على عينة تتكون من 168 معلم تم استرجاع 140 استبيان صالح للتحليل.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية مختلفة كالإحصاء الوصفي وارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد العادي.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء المعلمين بالمدارس الثانوية بناء على ممارسة إدارة الموارد البشرية والتأثير الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء.</p>	<p>Mediating Effect of Job Satisfaction on Human Resources Management Practices and School Teachers' Operational Performance</p>	<p>Mohammad Jamal Uddin Mohammad Mizanur Rahman Mohani Binti Abdul Zuraina Dato' Mansor Md. Reaz (2019)</p>	<p>24</p>
<p>• التدريب وتطوير الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الانضباط سواء كل على حدي أو مجتمعة مع.</p> <p>• التدريب وتطوير الموارد البشرية وانضباط العمل له تأثير إيجابي على الأداء.</p> <p>• انضباط العمل له تأثير إيجابي على الأداء.</p>	<p>مجتمع الدراسة: جميع مدراء المدارس الابتدائية والثانوية البالغ عددهم 82 مديرا.</p> <p>عينة الدراسة: تقنية المسح الشامل، حيث ضمت العينة جميع المدراء</p> <p>منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الكمي وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان والمقابلات.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: كانت من خلال تقنيات الإحصاء الوصفي و تحليل البيانات بالاعتماد على تطبيق Smart PLS</p>	<p>معرفة تأثير تدريب وتطوير الموارد البشرية على انضباط العمل وآثاره على الأداء لمدراء المدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة بيكاسي الشرقية</p>	<p>The Effects of Training and HR Development on Work Discipline and its Implications on the Performance of Principals of Primary and Secondary Schools in the Sub-district of East Bekasi</p>	<p>Citra Annisa Nurfadila, Ngadino Surip D, Shinta Amalina Hazrati Havidz (2019)</p>	<p>25</p>
<p>• الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وعلى الانضباط الوظيفي.</p> <p>• هناك تأثير كبير للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، فالشعور بالرضا عن العمل المنجز يكون قادرا على تحسين الانضباط</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفون العاملون في أحد البنوك الخاصة في باندونغ.</p> <p>عينة الدراسة: عينة عشوائية تتكون من 54 موظفا.</p> <p>منهج وأداة الدراسة: منهج البحث هو الكمي و تم جمع البيانات من خلال الاستبيان.</p> <p>المعالجة الإحصائية للبيانات: استخدام تقنيات الإحصاء الوصفي،</p>	<p>تهدف الدراسة إلى اكتشاف تأثير الرضا الوظيفي على انضباط العمل من خلال الالتزام المستمر.</p>	<p>Effect of job Satisfaction on Work discipline mediated by continuance Commitement</p>	<p>Dedi Hadian (2019)</p>	<p>26</p>

<p>الذي يمكن دفعه من خلال الالتزام المستمر.</p>	<p>تحليل المسار، استخدام برنامج Smart PLS 3، اختبار الموثوقية باستخدام ألفا كرونباخ.</p>				
<p>PT Wiratanu Persada Tama Jakarta . يؤثر انضباط العمل على أداء الموظفين في PT Wiratanu Persada Tama Jakarta . 50.8 % والباقي، 49.2 % يتأثر بعوامل أخرى. وهنا يوصى الباحثين بإضافة متغيرات مستقلة أخرى مثل الدافع أو التعويض أو القيادة التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين.</p>	<p>مجتمع الدراسة: تمثل في PT Wiratanu Persada Tama Jakarta وهي شركة إندونيسيا تعمل في مجال الخدمات. عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية تتكون من 181 موظفا. منهج وأداة الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الكمي الوصفي السببي، وتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت، وأيضا الاستعانة بالوثائق الإدارية لمعرفة معدل التغيب. المعالجة الإحصائية للبيانات: معامل ألفا الذي كان 0.868 وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها للدراسة، أما الفرضيات فقد تم اختبارها عن طريق اختبار t.</p>	<p>يهدف الباحثين إلى معرفة إذا كان انضباط الموظفين له تأثير إيجابي على الأداء المقدم في PT Wiratanu Persada Tama Jakarta وهي شركة إندونيسيا تعمل في مجال الخدمات.</p>	<p>The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT WiratanuPersadaTama Jakarta.</p>	<p>Maulia Azzahra, Hani Gita Ayuningtias, Grisna Anggadwita, Annisa Nurbaiti (2019)</p>	<p>27</p>
<p>. أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على تحفيز الموظف. . أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير كبير على أداء الموظف. . انضباط العمل لا يؤثر بشكل كبير على التحفيز. . انضباط العمل له تأثير إيجابي على الأداء. . بيئة العمل لها تأثير إيجابي على التحفيز، كلما كانت بيئة العمل جيدة كان دافع الموظفين للعمل أحسن. . التحفيز له تأثير إيجابي على الأداء.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين الدائمين العاملين في مستشفى Anwar Medika بإندونيسيا، البالغ عددهم 200 موظف. عينة الدراسة: عينة قصدية من 100 موظف. منهج وأداة الدراسة: اعتمد الباحثون على البحث الاستقصائي، وهو بحث كمي، تم جمع البيانات عن طريق استبيان مغلق بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي. المعالجة الإحصائية للبيانات: نموذج المعادلة الهيكلية SEM باستخدام نموذجي AMOS 22.0 وSPSS 21.0.</p>	<p>معرفة تأثير كل من القيادة التحويلية، انضباط العمل، بيئة العمل والتحفيز كوسيط على أداء الموظفين العاملين بمستشفى Anwar Medika بإندونيسيا.</p>	<p>Effect of Transformational leadership style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance.</p>	<p>Amy Nurhuda, Wulan Purnamasari, Nico Irawan, Fitri Nurhidayati, Siti Mahmudah, Mochammad Anshori, Khoirul Ngibad, Achmad Fathoni Rodli, Syarif Hidayatu Ilah, DhofirulYahya (2019)</p>	<p>28</p>

<p>.وظيفة القيادة لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين. .وظيفة القيادة ليس لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي. .وظيفة القيادة ليس لها تأثير كبير على انضباط العمل. .الرضا الوظيفي ليس له تأثير كبير على انضباط الموظف. .الدافع للعمل له تأثير كبير على انضباط الموظف.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين بـ STIKes Ford De Kock Bukitting، وهي مدرسة ثانوية للعلوم الصحية تتمثل مهامها في إجراء التثقيف الصحي، البالغ عدد موظفيها 105 موظف. عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية متناسبة تتكون من 84 موظف منهج وأداة الدراسة: استخدم الباحثون تقنية البحث السببي لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (وظيفة القادة، الدافع للعمل والرضا الوظيفي) على المتغير التابع (انضباط العمل)، كان الاستبيان هو الأداة المستخدمة لجمع المعلومات وقياسها باستخدام مقياس ليكارت. المعالجة الإحصائية للبيانات: التقنيات التحليلية في هذه الدراسة استخدام تحليل المسار وتحليل البيانات باستخدام SPSS 16.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير وظيفة القيادة، التحفيز والرضا الوظيفي على انضباط الموظفين بـ STIKes Ford De Kock Bukitting، وهي مدرسة ثانوية للعلوم الصحية.</p>	<p>The Effects of Leadership Function, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee's Work Discipline at STIKes Fort De Kock Bukittinggi.</p>	<p>Rahmat Setiawan, Bustari Muchtar, Abror (2019)</p>	<p>29</p>
<p>- يوجد تأثير للدافع والرضا الوظيفي على الانضباط في العمل.</p>	<p>مجتمع الدراسة: الموظفين العاملين بـ PT BanbuTitra Engineering وهي شركة عائلية تعمل في مجال التصنيع عينة الدراسة: عينات مشبعة تتكون من 64 موظف. منهج: المنهج الوصفي لمعرفة العلاقة السببية بين المتغير مستقل و التابع، المعالجة الإحصائية للبيانات: التحليل الكمي، تحليل المسار.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الدافع و الرضا الوظيفي على انضباط العمل في PT Banbu Titra Engineering وهي شركة عائلية تعمل في مجال التصنيع</p>	<p>Effect of motivation and job satisfaction on employee performance through working discipline at PT. Bamboo Tirta Engineering.</p>	<p>Munawaroh, Suharto, Iwan Kuriawan Subagia (2020)</p>	<p>30</p>

المبحث الثاني: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

01/التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تأثير ممارسة السلطة على الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي، نتطرق في هذا المبحث إلى الإشارة إلى بعض جوانب الاتفاق الاختلاف بين هذه الدراسات.

- اتفقت الدراسات السابقة في التقنية المستخدمة في جمع البيانات هي الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، باستثناء دراسة كل من (Fanimehin, 2015) و (Sofyan et al, 2016) اللذان اعتمدا إضافة إلى الاستبيان على الملاحظة و المقابلة و أيضا (Sudarmin, 2017) و (Mouliia.A, 2019) إضافة إلى الاستبيان اطلعا على الوثائق و السجلات و المستندات، أيضا (Natsir, 2018) أضاف إلى الاستبيان الملاحظة و المقابلة و التوثيق من خلال مراجعة الوثائق ذات الصلة بأهداف البحث.

- اتفقت أيضا الدراسات السابقة على المنهج المتبع حيث غلب عليها المنهج الوصفي و التحليلي و الكمي باستثناء (Fanimehin, 2015 ; Ahmad Yani, 2018 ; Amy Nurhuda, 2019 ; Mohammad Jamal Uddin, 2019) الذين اعتمدوا على المنهج الاستقصائي، (عبد الحليم لعراب، 2015) اعتمد على المنهج الوصفي الإرتباطي، (نادية شماس، 2017) اعتمدت في دراستها على التحليل الاستراتيجي، (مومني سارة، 2018) اعتمدت على دراسة الحالة، (حيدر خضر، 2018) اعتمد على الدراسة الاستطلاعية، (صونيا شربان، وآخرون 2018) اعتمدوا على المنهج الاستكشافي، أما (Setiawan, 2019) فقد اعتمد على البحث السببي لمعرفة تأثير المتغير المستقل على التابع.

- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من حيث تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، طبقية أو احتمالية، باستثناء دراسة (Saleem.H, 2015) التي اعتمدت في دراستها على أسلوب العينات غير الاحتمالية ، أما (Fanimehin.A.O, 2015; Manik.S, 2017; Razak.A et all, 2018) فقد اعتمدوا على تقنية التعداد الكلي، و أيضا (نوفل، 2015) اعتمد على تقنية الحصر الشامل، (فاطمة دريدي، 2017) اختارت عينة منتظمة، (حيدر خضر، 2018؛ Nurhuda.A, 2019) اختارا عينة قصدية، (Dirik.D,et all, 2018) اختارت عينة كرات الثلج، (Havold, 2018) اختار عينات الراحة، أما (Saragil.R et all, 2018) فاختر عينة احتمالية عشوائية.

فيما يخص الدراسات المتعلقة بالسلطة التنظيمية، اتفقت دراسة كل من (Junaimah.J, 2015 ; Gebreegziabher, M. A., 2015 ; Bagci.Z, 2015 ; Dirik.D et all, 2018) على هدف مشترك و هو دراسة العلاقة بين السلطة بأبعادها (الشرعية، المكافأة، القسرية، المرجع و الخبرة) كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع في كل من ماليزيا، أثيوبيا و تركيا، أما الاختلاف فكان في المجتمع المدروس بين الصناعي و الإدارة العمومية و أعضاء هيئة التدريس، و توصل الباحثون إلى نتائج متقاربة و هي أن كل من سلطة الخبرة و المرجع و المكافأة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي أما السلطة الشرعية و القسرية فلها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، (Fanimehin.A.O, 2015) أضاف إلى متغير السلطة التقدم الوظيفي ووجد أن هناك علاقة كبيرة بين السلطة و الرضا الوظيفي، كما وجد أن السلطة ترتبط بالمنصب الوظيفي، كلما تم ترقية الموظف إلى رتبة أعلى تزداد سلطته و يكتسب معرفة تساهم في زيادة خبرته و من خلالها يحصل على سلطة الخبرة و المعلومات وهذا ينعكس على رضاه الوظيفي ، تختلف دراسة هذا الأخير في أنه تعرض إلى اكتساب السلطة كيف يساهم في الرضا الوظيفي و ليس تأثير ممارسة السلطة على من طرف رئيس على الرضا الوظيفي للمرؤوس.

أبحاث أخرى تعرضت إلى دراسة السلطة كمتغير مستقل أما المتغيرات التابعة فقد اختلفت، فنجد (Temouri.H, 2015) درس تأثير السلطة على الالتزام العاطفي لموظفي الضمان الاجتماعي بمحافظة فارس بإيران ووجد علاقة هامة بين مصادر السلطة والالتزام العاطفي، لاحظ الباحث أن الموظفين يطيعون أوامر المدير بسبب السلطة الشرعية التي يمتلكها في التسلسل الهرمي، وكلما استخدمت هذه السلطة بشكل مناسب ومنطقي وكلما ارتبطت بخبرة و ثقة كلما كانت أكثر فعالية. (سحر عناوي، 2017) تعرضت إلى تأثير السلطة والتي أشارت إليها بمصطلح القوة درست تأثير هذه الأخيرة على التوافق المهني ووجدت علاقة ارتباط معنوية حسب ما أشارت إليه في دراستها. (فاطمة دريدي، 2018) درست العلاقة بين السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث وجدت أن السلطة الدكتاتورية تساهم في زيادة التزام الموظفين وضبط سلوكهم، أما السلطة الديمقراطية تساهم في تعزيز احترام الموظفين للسلم الإداري، في حين أن السلطة الفوضوية تؤدي إلى تعدد في الأوامر الإدارية وظهور الصراعات التنظيمية. (مومي سارة، 2018) هي أيضا درست تأثير السلطة باستخدامها لمصطلح القوة على الإلتزام التنظيمي بالجامعة ووجدت تأثير ذو دلالة احصائية كما أشارت إليه، (نادية شماس، 2017) درست ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية و أثرها في تصرف العمال، ووجدت أن الموظف أو كما أشارت إليه الأجير أصبح لا يعترف بشرعية العقوبات

المسلطة عليه حتى و إن كانت غير مجحفة في حقه، حجته في ذلك أنه ينبغي أن يلتزم المسؤول باحترام القانون و القواعد و من ثمة محاسبة غيره.

فيما يخص الدراسات التي تعرضت إلى الرضا الوظيفي، فقد اختلف فيها موقع هذا الأخير بين المستقل أو التابع أو الوسيط، فبالنسبة للدراسات التي كان فيها الرضا الوظيفي متغيرا مستقلا، نجد اتفاق كل من (عبد الحليم لعراب، 2016؛ بدوي محمد، 2018؛ صونيا شريان، 2018) في دراستهم على تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في كل من الجزائر و السعودية و دبي و في الجامعة و المستشفى، وجد (لعراب، 2016) علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، أما (بدوي، 2018) فوجد أن عوامل الرضا الوظيفي الداخلية و الخارجية لها تأثير إيجابي على اثنين فقط من مكونات الالتزام التنظيمي (المستمر و المعياري) و عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام العاطفي. (صونيا، 2018) وجدت أن الموظفين الذين لديهم رضا منخفض ينعكس سلبا على مستوى التزامهم و يعيق جودة الخدمة. اتفقت دراسة كل من (Manik.S, 2017; lahi, D. K., Mukzam, M. D., &Prasetya, A, 2017) على دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الانضباط الوظيفي بإندونيسيا في كل من مركز المراقبة الاجتماعية و شركة ووجدا أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي هام على الانضباط الوظيفي، و اتفق معهم أيضا (Hadian.D, 2019) الذي توصل إلى نفس النتيجة غير أنه درس أيضا هذا التأثير من خلال الالتزام المستمر فاستنتج أن الشعور بالرضا عن العمل يكون قادرا على تحسين الانضباط الذي يمكن دفعه من خلال الالتزام المستمر. (Setiawan.R, 2019) هو أيضا درس الرضا الوظيفي كمتغير مستقل بإضافة متغيرات أخرى القيادة و التحفيز ووجد نتيجة مختلفة و هي أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير كبير على الانضباط الوظيفي.

أما فيما يخص الدراسات التي تعرضت للرضا كمتغير تابع فنجدها في دراسة كل من (Junaimah.J, 2018) ; Dirik.D et al, 2018 ; Bagci.Z, 2015 ; Gebreegziabher, M. A., 2015 ; الذين درسوا تأثير السلطة على الرضا الوظيفي كما أشرنا سابقا في الجزء الخاص بالسلطة. اتفقت دراسة (Dustaff, 2015 ; Salim.H, 2015) في دراستها لتأثير القيادة على الرضا الوظيفي في كل من باكستان بجامعة القطاع العام و نيويورك بمستشفى، توصلت Salim.H إلى أن القيادة التحويلية لها ارتباط إيجابي مع الرضا الوظيفي ووجدت علاقة سلبية بين قيادة المعاملات و الرضا الوظيفي و رأت أن هذا ناتج عن اهتمام القادة بالأهداف التنظيمية من خلال المكافآت و العقوبات و تقليل الاهتمام

بأعضاء المنظمة. أما Dustaff فوجد ارتباط إيجابي بين الرضا العام و القيادة الخادمة. اتفقت دراسة (Abdurrahman, 2018) (A. Y., 2018 ; Duha, T., 2018 ;Natsir et all, 2018) في دراسة تأثير الانضباط و التحفيز على الرضا الوظيفي بإندونيسيا ، و توصلنا إلى أن كل من الانضباط و التحفيز لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، الاختلاف بين هذه الدراسات هو أن Abdurrahman أضاف الثقافة المحلية و Natsir أضافت القيادة و التعويضات إلى المتغيرات المستقلة.

بالنسبة للدراسات التي تعرضت للرضا الوظيفي كمتغير وسيط، اختلفت في طبيعة المتغير المستقل و التابع، حيث اتفقت دراسة كل من (الشنطي، 2017 و صبرينة حمياني، 2019) في طبيعة المتغير المستقل و هو القيادة الإدارية، و اختلفتا في المتغير التابع، حيث تعرض الأول إلى التأثير على الالتزام التنظيمي و الثانية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجد (الشنطي) أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي، في حين أنه لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية و الالتزام التنظيمي، أما (صبرينة) فقد وجدت أن الرضا الوظيفي من خلال بعدي (ظروف العمل و العلاقة مع الزملاء) يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية و سلوكيات المواطنة التنظيمية. اتفقت دراسة كل من (Sofyan.Metall, 2016 ; AchmadIzudin, 2018) في دراستهما لتوسط الرضا الوظيفي في العلاقة بين الانضباط و التطور الوظيفي أو الترقية و الأداء بإندونيسيا وجد (Sofyan.M; 2016) أن التطور الوظيفي له تأثير إيجابي كبير على الأداء من خلال الرضا الوظيفي، و أن الانضباط الوظيفي له تأثير إيجابي ضئيل على الأداء من خلال الرضا الوظيفي، أما (Achmad Izudin et all , 2018) فوجد أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين الترقية و الانضباط الوظيفي و الأداء.

بالنسبة للدراسات السابقة التي تعرضت للانضباط الوظيفي هنا أيضا اختلف موقع هذا المتغير بين مستقل يؤثر على متغيرات تابعة أو كمتغير مستقل مع متغيرات مستقلة أخرى، أو كمتغير تابع، فنجد أن كلا من (نوفل ، 2015 ؛ Maulia et all, 2019) درسا تأثير الانضباط الوظيفي على الأداء ووجدا علاقة تأثير إيجابية، (Sule-Dan, 2015) درس تأثير الانضباط على الفعالية التنظيمية ووجد تأثير كبير، فعدم الانضباط يفسد أداء الموظفين و فعاليته، (السيد طه، 2018) درس تأثير الانضباط على النجاح الإداري ووجد تأثير إيجابي، توصي (Maulia et all, 2019) بإضافة متغيرات مستقلة أخرى مثل الدافع أو التعويض أو القيادة و غيرها التي يمكن أن تؤثر على الأداء، و هذا ما نجده في دراسة كل من (Arifin, 2018 ; Abdulrazak et al, 2018 ; Cita Anisa, 2019 ; Achmad Izudin, 2018 ; Ryani et al, 2018 ; Nurhuda, 2019)

توصل الباحثون إلى نتائج متقاربة لخصها في أن الانضباط الوظيفي مع متغيرات أخرى له تأثير كبير على الأداء أو له تأثير جزئي والباقي يتأثر بالمتغيرات الأخرى. (Muhammad Sofyan, 2015 ; Ahmad Yani et all, 2018 ; Natsir. et al, 2018)، درسوا تأثير الانضباط الوظيفي مع متغيرات أخرى على الأداء و الرضا الوظيفي ووجدوا أيضا تأثير هام.

بالنسبة للدراسات التي تعرضت للانضباط الوظيفي كمتغير تابع فنجد أن كل من (Surdarmin.M, 2017 ; Dede Kurnia, 2017 ; Dedi Hadian , 2019) وجدوا في دراستهم تأثير كبيرو هام للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي، (Saragih et all, 2018) وجد تأثير لأسلوب القيادة الاستبدادي على الانضباط الوظيفي، (Wayo et all,2018) وجدوا أن نظام بصفة الأصبع ليس له تأثير كبير في الانضباط الوظيفي،(Setiawan, 2019) وجد أن للقيادة و التحفيز لها تأثير كبير على الأداء و لم يجد تأثير للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي، (حاج عمر ، 2016) درس دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي و يرى أنه من أهم العوامل المباشرة التي يعتمد عليها في تحقيق الانضباط الوظيفي ليس فقط بناء و تصميم نظم الانضباط الوظيفي بل وجود ثقافة تنظيمية متمثلة في ثقافة إدارة تسيير الموارد البشرية تكون مقتدرة و فاعلة من حيث السياسات و نمط القيادة التي تتبعها من حيث الإجراءات و التدابير و الممارسات الإدارية التي تتبع في تحقيق الانضباط الوظيفي.

02/الفجوة البحثية:

01/ الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة، حيث حاولت توظيف كثير من المعلومات للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وفي الحصول على المراجع العلمية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة في عملية التحليل.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في ترتيب أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجية الدراسة.

➤ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع النموذج الهيكلي للدراسة و تحديد أبعاد كل متغير، حيث استفادت الدراسة الحالية من دراسة (مومني سارة 2018؛ Junaimah, 2015 Gebreegziabher, M. A., 2015;Bagci.Z, 2015) في تحديد أبعاد المتغير المستقل المتمثل في السلطة، ومن دراسة (نوفل، 2015؛ حاج ابراهيم، 2015 وغيرها) في تحديد أبعاد المتغير التابع الانضباط الوظيفي و من دراسة (Gebreegziabher, M. A., 2015) في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي.

➤ استفادت الدراسة الحالية من دراسة (Rahim, 1989) في وضع استبيان السلطة.

➤ استفادت دراستنا الحالية من مجموعة من الدراسات حتى و إن كانت هذه الأخيرة لا يحمل عنوانها في طياته أحد متغيرات بحثنا، إلا أن إطلاعنا على فحوى هذه الدراسات و جدنا به بعض المعلومات و بعض النتائج التي تخدم بحثنا، فنجد أن (حيدر خضر وقصي سالم، 2018) درسا الأسباب الرئيسية لظاهرة التسبب الإداري و هذا يخدم جزء من بحثنا الخاص بالمتغير التابع الانضباط الوظيفي، و هذا انطلاقا من تعريف التسبب الإداري بأنه "إهمال الموظف للواجبات المنوطة به و المنصوص عليها في القوانين و اللوائح و القرارات التي تنظم الوظيفة العامة"، (الذجاوي، 2018) تمحورت مشكلة بحثهما في أن تحقيق العدالة في بيئة العمل يساهم في التقليل من حالات الانحراف التنظيمي، و التي كانت من نتائجها أن شعور العامل في بيئة العمل بالإرهاق و الظلم و عدم العدالة يجعله يعتمد سلوكيات عشية كالبطء في انجاز العمل، تركه في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، و عدم الاكتراث بتحقيق أهداف المنظمة، رأينا أن هذا يخدم بحثنا في أن تحقيق العدالة في بيئة العمل يصدر من الجهة التي تمارس السلطة و أن النتائج التي لاحظها الباحثان تعكس واقع الانضباط، و ربطنا هذا بأن ممارسة السلطة بطريقة غير عادلة تؤدي إلى حالة من عدم الانضباط، (صونيا شربان و آخرون، 2018) في دراستها تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي للممرضات، وجدوا أن الموظفين الذين لديهم رضا منخفض ينعكس سلبا على مستوى التزامهم و يعيق جودة الخدمات، ورأينا أن هذا يخدم بحثنا في تأثير الرضا الوظيفي على الانضباط باعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر انضباطا، (السجبي، 2018) تعرض في دراسته إلى العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي، ووجد أن غياب العقوبات الإدارية للموظفين الذين يقضون أوقات عمل الدوام الرسمي في أعمال أخرى، أحد أسباب التسبب الوظيفي، و هذا استفدنا به في بحثنا في الجزء المتعلق بالسلطة المبنية على العقوبة (السلطة القسرية) و تأثيرها على

الانضباط الوظيفي، (علي يونس و علا محسن، 2019) درسا مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي و الذي عرفاه بأنه "مخالفة الموظف للقواعد التنظيمية التي تحكم سير العمل عند أدائه لواجباته الوظيفية مما يؤدي إلى إلحاق الضرر بنفسه و بالآخرين سواء على مستوى الفرد أو الجماعة" و تعرضا في دراستهما إلى مظاهر الإخلال الوظيفي من عدم التزام بأوقات العمل ، البطئ و التراخي في إنجاز المعاملات الإدارية و غيرها من المظاهر التي تعكس عدم انضباط الموظف في الإدارة المدروسة و هذا أفادنا في الجزء النظري الخاص بالانضباط الوظيفي، (سالم حوة، 2019) في دراستها للإستراتيجية التنظيمية و ضبك أداء العاملين، وجدت أن نظام الحوافز المختلفة يدعم الانضباط الوظيفي للأفراد، و هذا يخدم بحثنا في الجزء الخاص بتأثير سلطة المكافأة على الانضباط الوظيفي، أيضا وجدت أن الصرامة في تطبيق القوانين ينتج عنه السلوك السوي و يعمل على ترشيد و توجيه المخطئين نحو التصرف السليم، و هذا أيضا رأينا أنه يخدم بحثنا في الجزء الخاص بتأثير السلطة الرسمية على الانضباط الوظيفي، وجدت الباحثة أيضا أن تسليط العقوبات بطريقة موضوعية عادلة يؤثر إيجابا في ضبط السلوك، و ربطنا هذا بتأثير سلطة القسرية على الانضباط الوظيفي، (مسعود النجيمي، 2020) في دراسته للرقابة التنظيمية و علاقتها بتنمية مهارات الموارد البشرية، وجد أن وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية و تطبيقها يساعد على إنجاز العمل في وقته و يؤدي إلى الانضباط في تأدية المهام و في إنجاز العمل، و هذا ربطناه بتأثير السلطة الرسمية على الانضباط الوظيفي.

02/ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

01/02 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من المحاور نذكر منها:

- اتفقت دراستنا الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث اعتمدت دراستنا على عينة عشوائية.
- اتفقت دراستنا الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.
- اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة (تقية محمد، 2018؛ السجيني، 2018 و Yudiamaja et al, 2018) في مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارات العمومية الجزائرية.

- اتفقت دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة في المعالجة الإحصائية للبيانات و التي غلب عليها استخدام برنامجي SPSS , AMOS، و أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي.
- تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة كل من (سحر عناوي، 2018؛ نادية شماس، 2017؛ فاطمة دريدي، 2018؛ مومني سارة، 2018) ودراسة كل من (Junaimah.J et al, 2015 ; Fanimahim, 2015 ; Mengistu.A,2015 ; Bagci.Z, 2015 ; Temouri et al, 2015 ; Dirik, Erylmaz, 2018 ; Havold, 2019) في دراستهم للسلطة كمتغير مستقل.
- تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة (حاج عمر ابراهيم، 2016؛ إيمان عبد الرضا محمد، 2019؛ Sudarmin,2017؛ Kurnia et al, 2017; Saragih et al, 2018 ; Yudiatmaja et all, 2018 ; Hadium, 2019) في دراستهم للانضباط الوظيفي كمتغير تابع، أيضا مع دراسة (Cita Annisa, 2019) التي درست الانضباط الوظيفي كمتغير تابع وأيضا كوسيط.
- تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة (الشنطي، 2017؛ صبرينة حمياتي، 2019؛ Muhammad JamaUddin et all, 2019 ; Achmad,2018) في دراستهم للرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
- تشابهت دراستنا الحالية مع دراسة (Sudarmin, 2017 ; Kuria et all, 2017 ; Hadian, 2019) في الجزء الخاص بتأثير الرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي وأيضا مع دراسة (Setiawan et all, 2019) الذي أضاف إلى الرضا الوظيفي تأثير كل من القيادة والتحفيز.
- تشابهت الدراساتنا الحالية مع بعض الدراسات حتى و إن لم تكن لها إشارة مباشرة لبحثنا، فدراسة (Saragih et al, 2018) تعرضت لتأثير سلوك القيادة على انضباط الموظف رأينا أنه يتشابه مع الدراسة الحالية تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي انطلاقا من أن السلطة جزء لا يتجزأ من القيادة، و أن القيادة تتطلب حتما السلطة للتأثير في أفكار و تصرفات الآخرين(Zaleznik, 1998)، و توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة الاستبدادي له تأثير كبير على انضباط العمل، و هنا يمكن أن نربط الأسلوب الاستبدادي في بعض ممارساته بالسلطة القسرية (الإكراه). أيضا تشابهت مع دراسة (نادية شماس، 2017) التي حاولت من خلالها معرفة علاقة التسلسل الرئاسي بالمواظبة والانضباط. و أيضا مع دراسة (Temouri et al, 2015) في دراستهم لتأثير السلطة

الإدارية على الالتزام العاطفي و الذي توصل من خلالها إلى أن السلطة القسرية تؤدي إلى طاعة قصيرة الأجل لكن على المدى الطويل تخلق عدم الكفاءة في السلوك، فالخوف من العقاب يخلق بيئة غير آمنة يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي الحد من الإنتاجية و الإبداع، و يؤدي إلى انضباط في مواقيت العمل لكن مع مشاعر سلبية، و توصل أيضا إلى أن الموظفين يطيعون أوامر المدير بسبب السلطة الشرعية التي يمتلكها في التسلسل الهرمي كلما استخدمت هذه السلطة بشكل مناسب و منطقي و كلما ارتبطت بخبرة و ثقة كلما كانت أكثر فعالية.

02/02 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

كما اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة أيضا اختلفت معها في مجموعة من المحاور نذكر منها:

➤ اختلفت دراستنا الحالية في المجمع المدروس المتمثل في الإدارات العمومية الجزائرية عن دراسة كل من (نادية شماس، 2017؛ Bagci.Z , 2015 ; Drik.D et al, 2018) التي كانت في قطاع التصنيع، و عن دراسة (سالم حوة، 2019؛ Kurnia et al, 2017) التي كانت في شركة توزيع الكهرباء و الغاز، و عن دراسة (صبرينة حمباني، 2019) التي كانت في مؤسسة نافطال، و عن دراسة (Izuddin.A, 2018 ; Hadian.D,2019) التي كانت في بنك، و عن دراسة (Parashakti.R.D et all, 2018 ; Azzahra.M, 2019) التي كانت في شركة اتصالات و شركة خدمات.

➤ اختلفت دراستنا الحالية في عينتها عن دراسة كل من (نوفل، 2015) ودراسة كل من (Fanimenhin, 2015 ;

Manik.S, 2017 ; Ilahi.D. K, 2017 ; Arifin.A.H, 2018 ; Razak.A et al 2018) في اعتمادهم

على تقنية التعداد الكامل.

➤ اختلفت دراستنا الحالية في تناولها للانضباط الوظيفي كمتغير تابع عكس دراسة كل من (نوفل، 2015؛ فتحي السيد

و أحمد سليمان، 2018؛ Maulia.Zet al, 2019; 2018) الذين تناولوا الانضباط الوظيفي كمتغير

مستقل في دراستهم.

➤ اختلفت دراستنا الحالية في مكان الدراسة الجزائر عن العديد من الدراسات السابقة و إن اتفقت مع دراسة

(Yudiamaja et al,2018) التي كانت باندونيسيا، في مجتمع الدراسة الإدارات العمومية.

➤ اختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في منهجها التي اعتمدت فيه بالإضافة إلى المنهج الكمي الاستكشافي على البحث الاجرائي.

03/02 الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، نشير إلى أن الاختلاف في جوانب عدة يمثل الفجوة البحثية التي تعالجها دراستنا، وقد تميزت الدراسة الحالية بتطرقها لدراسة تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي والدور الوسيط للرضا الوظيفي، ولم أجد في الدراسات السابقة إشارة مباشرة إلى هذا العنوان، كما أن الدراسة لم تشمل إدارة عمومية واحدة و بل حاولنا تعميمها على قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة لاسيما الإدارات العمومية.

خلاصة الفصل:

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى جملة من الدراسات السابقة العربية منها و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع بحثنا، منها ما حمل عناونها متغيرات دراستنا (السلطة، الرضا الوظيفي، الانضباط الوظيفي)، دراسات أخرى حتى و إن لم يحمل عناونها متغيرات بحثنا لكن اطلعنا على محتواها وجدنا به جملة من الإشارات أو النتائج التي نخدم بحثنا، في مبحث أول قمنا بتلخيص هذه الدراسات، ركزنا من خلالها على مجتمع الدراسة، العينة، المنهج المستخدم، أداة الدراسة و الأساليب الاحصائية المستعملة، ثم لخصنا هذه الدراسات في جداول ترتيبا تصاعديا من أقدم إلى أحدث دراسة، في مبحث ثان علقنا على الدراسات السابقة فقط بدون الإشارة إلى دراستنا، ثم تعرضنا لنقاط الاستفادة من هذه الدراسات و أوجه الاتفاق و الاختلاف، هذا الاختلاف هو الذي شكل الفجوة البحثية التي تعالجها دراستنا الحالية.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

مقدمة

بعد الانتهاء من الجزء الخاص بالإطار النظري وعرض لمجموعة من الدراسات السابقة، في هذا الفصل سنحاول توضيح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الدراسة والأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة والمنهج العلمي المتبع حسب متطلبات الدراسة وتصنيفها كل هذا من أجل الوصول إلى نتائج علمية يمكن الوثوق بها، لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر.

المبحث الثاني: البناء المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: نبذة عن قطاع الوظيفة العمومية:

بما أن موضوع بحثنا متعلق بالموظف العام وبما أن دراستنا هدفت إلى معرفة كيف تؤثر ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، فلا بد أولاً من التعرّيج على إعطاء مفهوم للوظيفة العمومية و الإدارة و الموظف العام، حيث يسعى كثير من الأفراد داخل المجتمع إلى الحصول على وظيفة في قطاع الوظيفة العمومية، لما تتمتع به من مزايا قانونية قادرة على المساهمة في تأمين حياة الموظفين العاملين بها (عبد الفتاح الحمادنة، 2018).

01/ قطاع الوظيفة العمومية:

01/ 01. التطور التاريخي لقوانين الوظيفة العمومية:

يعد القانون الفرنسي الصادر في 19 أكتوبر 1946 أول قانون للوظيفة العمومية عرفته الجزائر خلال الفترة الاستعمارية، أعقبه بعد ذلك قانون 1959، بعد الاستقلال بادرت الدولة الجزائرية إلى إصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية، في سنة 1965 تشكلت لجنة وزارية كلفت بوضع مشروع قانون أساسي للوظيفة العمومية من خلالها صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في 02 جوان 1966 متمثلاً في الأمر 66-133، الذي يبين المبادئ التي تسير الإدارة العمومية في الجزائر، في سنة 1978 ظهر القانون الأساسي العام للعامل (SGT)، وهو القانون

الذي يحمل رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 والذي جاء بأحكام عامة لجميع العمال في مختلف القطاعات، لكن وجود فرق بين عمال النشاطات الإنتاجية و موظفي الإدارات العمومية دفع إلى التفكير في قانون يتوافق مع بيئة الموظف العمومي، حيث ظهر المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية¹، و أخيرا صدر الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، يطبق هذا القانون على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات و الإدارات العمومية و لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة و المستخدمين العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني و مستخدمو البرلمان.

02/01. تعريف الوظيفة العمومية:

لا يوجد تعريف محدد للوظيفة العمومية باعتبارها نتاجا فلسفيا واستراتيجيا متعلق بكل دولة و قراراتها المعتمدة، و تعتبر الوظيفة العمومية من المصطلحات الحديثة الاستعمال، حيث يقابلها بالفرنسية اصطلاح (La fonction publique) و بالإنجليزية اصطلاح الخدمة المدنية (Civil Service) و يمكن أن نعرف الوظيفة العمومية بأنها " مجموعة الاختصاصات القانونية التي يمارسها الموظف للصالح العام، والتي لا يتصرف فيها تصرفا شخصيا". (خالدي فراح، 2014)

02 / الإدارة العامة:

02 . 01 . مفهوم الإدارة:

يستند مصطلح الإدارة Administration إلى معناه اللغوي، فالإدارة في اللغة الإنجليزية هي مصدر فعل أدار Administer وهذا التعبير مشتق من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين Ad ministrare وتعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين. (شبحا، 2004، ص26)

عرف Frederick Taylor في كتابه "إدارة الورشة" الإدارة على أنها 'المعرفة الصحيحة لما يريد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأقل التكاليف'، أما (Henri Fayol) في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" يعرف الإدارة على أنها 'عملية التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على تنفيذ الأعمال'، أما (Chester Barnard) فعرف الإدارة في كتابه "وظائف المدير" بأنها 'ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية وظيفته'.

¹www.politics-dz.com.

(فرطاس، 2016)، أما (Adage et Sterns) فيعرفان الإدارة بأنها 'تلك العملية أو الوضع المستمر والمرتبط بالأنشطة والمهام في أي منظمة، وأن هذه الأنشطة يتم القيام بها بطريقة منتظمة وتتطلب من المدير تنظيمها وإدارتها بطريقة واضحة ومنسقة مع توقعات باقي الأعضاء في المنظمة'، أما (Wehrich et Kontz) فيعرفان الإدارة بأنها ' تلك العملية الخاصة بتنظيم وصيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معا كفريق وذلك لإنجاز أهداف مختارة'. (عابد، 2017)

02 - 02 . عناصر ومكونات الإدارة:

بناء على التعاريف السابقة يمكن تلخيص عناصر ومكونات الإدارة في النقاط التالية (إيمان قلال، 2019):

النشاط: أي عملية وطريقة منظمة بعيدة عن العشوائية.

الوظائف الإدارية: أي جملة الوظائف التي تقوم عليها العملية الإدارية (التنظيم، التنسيق، التوجيه..).

الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد: أي ضرورة تفعيل الجهود البشرية للوصول إلى أهداف الإدارة.

الأهداف التنظيمية: إنشاء وخلق إدارة تكون مبنية على أهداف ومطالب معينة والتي تختلف من إدارة إلى أخرى.

الكفاءة: أي أداء الأعمال الإدارية بأفضل الطرق للوصول إلى أفضل النتائج.

الفعالية: وهي القدرة على اختيار وضع الأهداف المناسبة التي تلي احتياجات المجتمع.

المورد البشري الكفؤ: إن محور العملية الإدارية هو العنصر البشري.

02 - 03 . مفهوم الإدارة العامة:

تكتسب الإدارة اسم الميدان أو المجال الذي تطبق فيه، فإذا طبقت في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال تسمى إدارة الأعمال، وإذا طبقت في القطاع العام تسمى إدارة عامة أو عمومية وبالتالي فإن مفهوم الإدارة أوسع من مفهوم الإدارة العامة، مصطلح العامة يعني تبعية الإدارة للحكومة، فالإدارة العمومية هي الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة للمواطنين وبهذا تعتبر همزة وصل بين الدولة والمواطن. (فرطاس، 2016)

لقد اختلفت تعاريف الإدارة العامة باختلاف وجهات روادها وتطورت وفقا لدورها وفق مدخلين:

المدخل التقليدي: يعرف هذا المدخل الإدارة العامة بالنظر إليها على أنها أداة لتنفيذ السياسة العامة وفق ثلاث اتجاهات:

الاتجاه الأول: يؤكد على العلاقة بين الإدارة العامة و السياسة العامة ومن روادها عالم الإدارة الأمريكي (Woodrow

Wilson) الذي عرف الإدارة العامة بأنها 'العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة بما تحقق

الرخاء لأفراد الشعب' ، أما (Leonard Dupee White) في مؤلفه "مقدمة في الإدارة العامة" سنة 1936 عرف الإدارة العامة بأنها 'جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها'(عابد، 2017)، فقد اتفق الباحثان على أن الإدارة العامة أداة الدولة في تنفيذ سياستها العامة.. أما(Dwight Woldo)يعرف الإدارة العامة بأنها 'تنظيم وإدارة القوى البشرية و المادية لتحقيق الأهداف الحكومية'، أما(Phiffner) فيعرف الإدارة العامة بأنها 'تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة'. (شبحا، 1993 ، ص 43)

الاتجاه الثاني: يربط بين الإدارة العامة والنشاط الإداري، فقد عرف (Gladden) الإدارة العامة على أنها 'تختص بالأنشطة الإدارية الحكومية'، أما (Herbert Simon) ركز تعريفه على النشاط الإداري الحكومي.

الاتجاه الثالث: يربط الإدارة العامة بالأجهزة الإدارية، فقد عرف (Charles Debbasch) الإدارة العامة بأنها 'وسيلة إدارة الأعمال العامة، وهي تتمثل في 'المرافق التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة أو المحددة بواسطة السلطة السياسية'، يربط أنصار هذا الاتجاه الإدارة العامة بالمرافق العامة.

المدخل الحديث: يعرف هذا المدخل الإدارة العامة بالنظر إلى أنها مزيج متكامل من الأدوار لتلبية احتياجات المجتمعات المعاصرة، فيعرف (F.A.Nigro) الإدارة العامة 'بأنها مجهودات جماعية تعاونية تشمل فروع السلطات الحكومية الثلاثة، القضائية، التشريعية و التنفيذية وعلاقتها مع بعضها و هي تلعب دورا مهما في صناعة السياسة العامة وتختلف اختلافا جوهريا عن الإدارة الخاصة'. (عابد، 2017)

03 . الموظف العام:

اختلف تعريف الموظف في الجزائر حسب طبيعة كل مرحلة تاريخية، التي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: يمثلها الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فاعتبر كل من يعمل في مؤسسة عمومية موظفا بغض النظر إذا كان القطاع اقتصادي، أو هيئة أو مؤسسة إدارية، فقد عرفته المادة الأولى منه بأنه 'الشخص المعين في وظيفة دائمة ورسم في رتبة في التسلسل الإداري'.

المرحلة الثانية: ممثلة في المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي عرف الموظف في المادة 05 منه بأنه 'العامل الذي ثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية'.

المرحلة الثالثة: متمثلة في الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث ميز المشرع الجزائري في هذا الأمر بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين:

أ. الموظف: نصت المادة (4) من الأمر 06-03 على أنه 'يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري'.

ب. الأعوان المتعاقدين: وهم الأشخاص الذين تم تعيينهم في وظيفة عمومية دون تثبيتهم في المناصب فتعيينهم يتم وفقا لاتفاق تعاقدى إداري يخضع للقانون العام وإجراءات خاصة، أشارت المادة 19 من الأمر 06 . 03 إلى أن مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الصيانة أو الحفظ أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية يخضع إلى نظام التعاقد، كما نصت المادة (20) من نفس الأمر على إمكانية اللجوء بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات التالية:

. في انتظار تنظيم مسابقة أو إنشاء سلك جديد للموظفين.

. تعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

يتم توظيف الأعوان المتعاقدين وفقا للاحتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، كما لا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية (المادة 22 من الأمر 06 . 03).

د. الأعوان المؤقتين: بالرجوع إلى نص المادة 21 من الأمر 03.06 نجد أن المشرع الجزائري أجاز اللجوء بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و 20 من الأمر 06 . 03 وذلك في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

المبحث الثاني: البناء المنهجي للدراسة الميدانية:

01. مجالات الدراسة:

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة، حيث اتفق كثير من الباحثين على ثلاث مجالات رئيسية وهي:

. المجال المكاني (الجغرافي).

. المجال الزمني.

. المجال البشري.

أ . **المجال المكاني:** يعرف المجال المكاني بالموقع الذي تمت فيه الدراسة الميدانية أو الإطار الجغرافي الذي يطبق فيه البحث، ومكاننا الجغرافي هو الإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية بولاية تلمسان.

ب . **المجال الزمني:** وهو الفترة الزمنية الكلية لإجراء البحث وتنفيذه بدءا من اختيار وتحديد مشكلة الدراسة مروراً بجميع خطوات البحث العلمي وصولاً إلى مرحلة استخراج النتائج ويمكن تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: الدراسة النظرية و يمكن حصرها في المجال الزمني (نوفمبر 2017 إلى ديسمبر 2019)، و تمثلت في جمع المادة العلمية من التراث النظري و الدراسات السابقة، باللغة العربية و الأجنبية، حيث لجأنا إلى الترجمة الالكترونية من خلال استخدام واسع لمحرك البحث free translation، وبعض محركات بحث أخرى إستعنا بها من أجل مقارنة النص المترجم مع تعديل النص بالاعتماد على فهمنا الخاص له لصياغة عبارات واضحة.

المرحلة الثانية: يتضمن المجال الزمني للفترة التي بدأت فيها الدراسة الميدانية، ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين أيضا: أ . **مرحلة الاطلاع و الاستكشاف:** بعد استقرارنا على متغيرات الدراسة و جمع المادة العلمية من خلال الدراسات السابقة العربية و الأجنبية، وبعد اختيار قطاع الوظيفة العمومية بالتحديد الإدارات العمومية بولاية تلمسان كمجتمع لبحثنا، و نظرا لأهمية الاستطلاع في البحث العلمي، لسبب الجهل بالمعطيات الميدانية، قمنا بزيارة مجموعة من الإدارات بداية بتلك المتواجدة على مستوى الحي الإداري بمنطقة بوهناق، بهدف إيداع رسائل استقبال من أجل توزيع الاستبيان على الموظفين و المتعاقدين العاملين بهذه الإدارات.

ب . **المرحلة التطبيقية:** في هذه المرحلة بعد الحصول على الموافقة من بعض الإدارات بدأنا بتوزيع الاستبيان حيث كانت البداية بمديرية النشاط الاجتماعي ثم مديرية الشؤون الدينية ، مديرية الموارد المائية ، كلية الاقتصاد (الموظفين الإداريين) وغيرها من الإدارات ، ثم جاءت فترة الحجر الصحي الذي بدأ في أواخر شهر مارس 2020، بسبب وباء (كوفيد 19). ، التي كانت عائقا أمام توزيع الاستبيانات على المستوى الإدارات، فترة الحجر الصحي كانت مهمة لمراجعة ما قمنا به في الجزء النظري و الدراسات السابقة من حيث الإضافة و التعديل، بعد انتهاء فترة الحجر مع نهاية شهر جوان 2020 واصلنا زيارة

بعض الإدارات ونظرا لعدم وجود استجابة كبيرة، بسبب مواصلة إجراءات الوقائية من الوباء المذكور سابقا لجأنا إلى بعض الزملاء في قطاع الوظيفة العمومية ساعدوني في توزيع هذه الاستبيانات على زملائهم و معارفهم من الموظفين.

ج . المجال البشري: يضم المجال البشري عينة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والأعوان المتعاقدين بقطاع الوظيفة العمومية خاصة الإدارات العمومية لولاية تلمسان.

02 - منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة طبقنا البحث الإجمالي (Recherche Action) في إحدى الإدارات المتواجدة بولاية تلمسان الذي يعرفه (عباس آخرون، 2014) بأنه "البحث الذي يعتمد على مشكلة مباشرة تواجه الباحث في ميدان العمل وهو أحد البحوث التطبيقية التي تهدف إلى اختبار الفرضيات والاعتماد على نتائج تلك الفرضية في حل المشكلات العملية"² وبأننا موظف في هذه الإدارة ومن خلال خبرتنا التي تزيد عن ثلاثة عشرة (13) عاما، لاحظنا وعاشنا مجموعة من السلوكيات والمواقف نذكر من بينها:

- . عدم التزام الموظفين بمواعيد الدخول والخروج.
- . الخروج بدون إذن وترخيص من المسؤول المباشر.
- . الغياب بدون تقديم مبرر.
- . عدم انضباط بعض الموظفين بالسلوك الأخلاقي في التعامل مع زملاء العمل.
- . احتكار بعض الموظفين لبعض المهام، وحجب المعلومة عن زملائهم في نفس المكتب، مما أصبح يشكل عائقا عند غياب هذا الموظف

- . ارتباط اسم المكتب بالشخص ليس بالمصلحة.
 - . إهمال الواجبات المهنية وعدم إنجازها.
- كما لاحظنا عبر سنين أن هذه المشاكل تزيد أو تنقص أو حتى تختفي حسب الأسلوب الذي يمارس به المدير سلطته، من هنا جاءت فكرة بحثنا وإشكالية دراستنا.

²mysite.kku.edu.sa

كما استخدمنا المنهج الكمي الاستكشافي في الدراسة الميدانية، ويطلق على هذا النوع أيضا الاستطلاعي، ويجري هذا النوع حينما لا يكون هناك بحوث مسبقة قد أجريت في موضوع ما، أو حينما تكون البحوث والدراسات التي أجريت قليلة و الهدف من هذا النوع من البحوث هو البحث عن النموذج و صياغة الفروض و النظر في الأفكار التي يمكن اختبارها والتي يمكن أن تكون أساسا لبحوث مستقبلية، و هذا النوع يشمل دراسات الحالة، الملاحظة، المقابلات، استعراض البحوث و الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع.

03 - مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو ذلك الكل الذي يتشكل منه ميدان الدراسة للبحث المراد إنجازه، وقد يتشكل هذا المجتمع من أفراد، مؤسسات، أشياء، فهي تحدد وفق طبيعة البحث وأهدافه (نادية سعيد عاشور وآخرون، 2016)، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والأعوان المتعاقدين العاملين في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما الإدارات العمومية بولاية تلمسان، وقد استثنينا الجماعات الإقليمية، يضم قطاع الوظيفة العمومية كل من:

الجماعات الإقليمية: الولاية والبلديات.

الإدارات العمومية: وهي امتداد لكل وزارة على مستوى الولايات.

المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: المستشفيات، مؤسسات التعليم التابعة لوزارة التربية.

المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني مثل الجامعات المعاهد مراكز التكوين المهني.

البالغ عددهم حسب إحصائيات 2020/12/31 (52030) موظف وعون حسب معطيات مفتشية الوظيفة العمومية

لولاية تلمسان، موزعين على النحو التالي:

توزيع تعداد الوظيفة العمومية بحسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل: الموظفين: 39318 المتعاقدين: 12712

جدول رقم (3. 2. 1) توزيع الإدارات والمؤسسات التابعة لقطاع الوظيفة العمومية بولاية تلمسان

عدد المؤسسات و الإدارات	المؤسسات والإدارات العمومية
53	البلديات
30	مدريات
83	المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، العلمي و الثقافي و المهني

المصدر: مصالح مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تلمسان

04 - عينة الدراسة:

أ. العينة الاستطلاعية:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية تتكون من 30 موظفا خارج إطار عينة الدراسة الأصلية ينتمي الموظفون إلى مجموعة من الإدارات العمومية (المجاهدين، الطاقة، الجامعة، الفلاحة) بولاية تلمسان ثم قمنا بتطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على جميع فقرات مجال الدراسة، يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين (0-01)، واتفق المتخصصون في مجال الإحصاء إذا كانت قيمة المعامل تساوي أو أكبر من (0.60) يكون الحكم على ثبات الاستبيان مقبول.

➤ اختبار صدق وثبات الاستبيان من خلال العينة الاستطلاعية.

يرتبط مفهوم الصدق بمفهوم الثبات ارتباطا وثيقا، فكلاهما وجهان لشيء واحد هو مدى صلاحية ذلك المقياس في أن يقيس ما وضع لقياسه وفي إعطاء نتائج متماثلة، حيث يرى كل من Cronbach&Glaser أن الصدق والثبات مفهومان مترابطان ويمكن أن يندرجان تحت اسم مقاييس قابلة للتعميم (Generalizability Mesures). (عبد الرحمن، 2017)

أ. صدق أداة الدراسة:

يرى كل من (Hagen&Thorndike, 1989) بأن الصدق يشير إلى الدرجة التي يمكن فيها لمقياس ما أن يقدم معلومات ذات صلة بالقرار الذي سيبنى عليه، بمعنى أن تقيس الأسئلة ما وضعت لأجله.

للتأكد من صدق أداة الدراسة في هذا البحث تم توزيع الاستبيان على أستاذة متخصصة للتعليم، وبعد الأخذ بتعليماتهم تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي.

ب. ثبات أداة الدراسة:

يذكر (Holt.R.R, 1971 :60-61) أن "الثبات مؤشرا على درجة التجانس في نتائج الأداة، و الذي يمكن أن يكون على نوعين هما: التجانس الداخلي الذي يشير إلى أن فقرات الأداة جميعها تقيس المفهوم نفسه، و التجانس الخارجي الذي يشير إلى استمرارية الأداة في إعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقه عبر الزمن" (عبد الرحمن، 2017: 28)، و هذا يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

جدول رقم (3 - 2.2): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) للعينة الاستطلاعية

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
السلطة	32	0.760
الانضباط الوظيفي	22	0.557
الرضا الوظيفي	20	0.705
الثبات العام للاستبيان	74	0.838

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22.

يوضح الجدول (3 - 2.2) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بمحور السلطة مرتفع حيث قدر بـ (0.760) أما معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بالرضا الوظيفي فقدر بـ (0.705) وهو أيضا معامل ثبات مقبول، كما أن معامل ألفا كرونباخ العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.838)، لأجمالي فقرات الاستبيان البالغ عددها 74 فقرة، بالرغم من أن معامل الثبات الخاص بمحور الانضباط الوظيفي ضعيف قدر بـ (0.557)، إلا أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب . عينة الدراسة:

لحجم العينة أهمية كبيرة في دراسة العلاقة بين العينة و المجتمع الذي تمثله، حيث أن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، كما أن قيمة الخطأ المعياري الذي يمثل تشتت قيمة الوسط الحسابي للعينات الممكنة حول قيمها المتوقعة يقل بزيادة حجم العينة. (عزاوي، 2019)

بعد التأكد من ثبات المقياس، قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، ومن أجل اختيار عينة ممثلة للمجتمع تم توزيع 600 استبيان على مجموعة من الإدارات العمومية تضم مجموعة من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، تم استرجاع 355 أي بنسبة (59.16%) وجرى حذف خمسة (05) استبيانات لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل ليصبح حجم العينة (350) أي بنسبة (58.33%).

05/ أداة الدراسة:

لجمع البيانات تم استخدام الاستبيان حيث يعتبر هذا الأخير من أشهر الأدوات التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات من المستجيبين حول موضوع البحث، وهو عبارة عن استمارة يصوغ فيه الباحث أسئلة ذات صلة بمادة البحث

العلمي بغرض اكتشاف واستنباط المعلومات من الأفراد يطلق عليهم المفحوصين أو المستجيبين، وهناك عدة أنواع من الاستبيان منها المفتوح، المغلق، المتنوع الاستبيان برسومات، الاستبيان الإلكتروني وهو أحدثها نتيجة للتطور الإلكتروني³

أ. خطوات بناء الاستبيان:

لغرض صياغة أسئلة الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

- . الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
- . تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- . تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- . تصميم الاستبيان في صورته الأولية.
- . مراجعة الاستبيان.

. تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف و الإضافة ليستقر الاستبيان في صورته النهائية على (32) فقرة متعلقة بالسلطة، (22) فقرة متعلقة بالانضباط الوظيفي و (20) فقرة متعلقة بالرضا الوظيفي (الاستبيان مدرج في قائمة الملاحق).

ب. محاور الاستبيان: يتكون الاستبيان من أربعة أقسام:

القسم الأول: مخصص للبيانات الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة)، الهدف من هذا الجزء هو التعرف إذا كان لهذه البيانات تأثير على متغيرات الدراسة.

القسم الثاني: يمثل مقياس السلطة التي تمثل المتغير المستقل، الهدف منه معرفة درجة ممارسة المديرين في قطاع الوظيفة العمومية خاصة الإدارات العمومية لمصادر السلطة الخمسة وفق التصنيف الذي وضعت (French et Riven, 1959) و هي (السلطة الشرعية، المرجع، الخبرة، المكافأة و القسرية أو العقاب)، و قد تم الاعتماد على مقياس (Rahim, 1989)، و الذي عمل به الكثير من الباحثين بعده، ثم تم تعديل فقراته لتلاءم أغراض هذه الدراسة ، و قد تكونت أداة قياس مصادر السلطة امن (32) فقرة موزعة كالآتي: ، السلطة الشرعية لها (06) فقرات، سلطة المكافأة لها (06) فقرات، سلطة القسرية (الإكراه) (07) فقرات، سلطة المرجع (07) فقرات، سلطة الخبرة (06) فقرات.

³ تم الاطلاع على موقع مبعث للدراسات الاستشارية والأكاديمية يوم (2021/05/10) www.mobt3th.com

القسم الثالث: يمثل مقياس الانضباط الوظيفي، وهو المتغير التابع في هذه الدراسة وقد تم صياغته بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات منهم دراسة (نوفل، 2015) والذي تطرق فيها إلى خمسة أبعاد أساسية للانضباط هي (الالتزام بالأنظمة و القوانين، الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي، التحلي بالقيم و الأخلاق الحميدة، علاقات العمل، النزاهة و الشفافية في العمل)، أما (العبيدي، 2018) فقد وضع ثلاثة أبعاد للانضباط الوظيفي (الواجبات الوظيفية، أخلاقيات المهنة، الالتزام و الشعور بالمسؤولية)، أما (Faiz, 2018) فقد وضع ثلاثة أبعاد للانضباط الوظيفي (الالتزام بمواعيد الحضور، الحرص على استخدام المرفق أي الحفاظ على الممتلكات، تحمل المسؤولية)، أما (Widiyan&Thawinkan, 2020) فقد وضعاً للانضباط الوظيفي الأبعاد التالية (الامتثال ويقصد به التصرف وفقاً للقوانين، الوعي بالأداء ويقصد بها المسؤوليات، الإصلاح الذاتي ويقصد به الانضباط الذاتي و التحفيز) و هذه الأبعاد و وضعتها (Lily, 2003) و عمل بها أيضا (Supriadi&Yusof, 2015) و غيرهم من الباحثين في إندونيسيا، و بناء على هذه الدراسات أخذنا عنهم الأبعاد المشتركة و عليه وضعت للانضباط الوظيفي الأبعاد التالية (الامتثال للقوانين و اللوائح، الالتزام و الشعور بالمسؤولية، الدافع للانضباط ، الانضباط الذاتي)، و قد تكونت أداة قياس الانضباط الوظيفي من (22) فقرة موزعة كالتالي: الامتثال للقوانين و اللوائح لها (05) فقرات، الالتزام و الشعور بالمسؤولية (04) فقرات، الدافع للانضباط (11) فقرة، الانضباط الذاتي (02) فقرتين ،

بالإضافة إلى عبارات الاستبيان الخاص بالانضباط الوظيفي، وضعنا سؤال مفتوح نطلب فيه من المستجيب إبداء مقترحاته لتطوير الانضباط في إدارته.

القسم الرابع: يمثل مقياس الرضا الوظيفي وهو المتغير الوسيط في هذه الدراسة، لقياس الرضا الوظيفي تم استخدام النسخة المختصرة من استبيان مينوستا للرضا الوظيفي الذي طوره (Weiss et all 1967) يتكون من 20 فقرة، كل فقرة تقيس بعداً واحداً، هذه الأبعاد هي: التقدم- ظروف العمل- التنوع- المركز الاجتماعي . الإشراف (العلاقات الإنسانية)، الإشراف (التقني)، القيم المعنوية- الأمان- الخدمة الاجتماعية- السلطة- القدرة على الاستخدام- سياسات و ممارسات المنظمة- التعويض- المسؤولية- النشاط- الإبداع- الاستقلالية- زملاء العمل- الاعتراف- الإنجاز، مجموع الأبعاد تعبر عن الرضا الوظيفي العام.

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان، يستعمل هذا المقياس في الاستبيانات لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول موضوع أو قضية ما من خلال إبداء الرأي المحدد بخمسة اختيارات، والجدول الموالي يبين فترات مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (3-2-3): فترات مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الحد الأعلى للفئة	الحد الأدنى للفئة	طول المجال	الوصف Description	السلم
ضعيف	1.79	1.00	0.79	غير موافق تماما	01
منخفض	2.59	1.80	0.79	غير موافق	02
متوسط	3.39	2.60	0.79	محايد	03
جيد	4.19	3.40	0.79	موافق	04
عالي	5.00	4.20	0.80	موافق تماما	05

Source: Primentel, J.L(2010).

ج. ترميز محاور الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وتسهيل فهم العناصر قمنا بترميز العبارات التي يتكون منها

الاستبيان من أجل إدخال البيانات على البرامج الإحصائية، والجدول الموالي تبين رمز كل فقرة من أبعاد الاستبيان:

جدول رقم (3 - 2 - 4) ترميز فقرات أبعاد المتغير المستقل السلطة

أبعاد المتغير المستقل	الرمز	الفقرات
سلطة الموقع (أو المركز الوظيفي) PouvPositional	السلطة الشرعية (POUV_LE)	
	Pouv1	المدير يحكم منصبه يمكن أن يحدد عملي كما يراه مناسب
	Pouv2	مديري يحدد ما يجب أن أقوم به في العمل.
	Pouv3	من المبرر أن يتوقع مديري تعاوني في الأمور المتعلقة بالعمل.
	Pouv4	مديري يحكم منصبه له الحق في أن يتوقع مني دعم سياسته (قراراته).
	Pouv5	لا يمتلك مديري السلطة لتغييرات إجراءات عملي
	Pouv6	أقوم بتنفيذ تعليمات مديري لأنه رئيسي في العمل
	سلطة المكافأة (POUV_RE)	
	Pouv7	مديري يوصي لأصحاب الانجاز المتميز بالخوافر .
	Pouv8	يستطيع مديري أن يوصي بي لدى رؤسائه إذا كان أدائي متميز.
	Pouv9	يمكن للمدير إتاحة الفرص للموظف في شغل مناصب من اجل التقدم إذا كان أداءه متميزا.
	Pouv10	لا يمكن للمديري منحي زيادة في الراتب حتى ولو كان عملي جيد.
Pouv11	إذا بذلت جهدا إضافيا، يمكن لمديري أن يأخذ ذلك في الاعتبار لزيادة الراتب.	
Pouv12	يعطيني مديري مكافأة لزيادة أدائي بمستوى جيد.	
سلطة القسرية (العقاب) (POUV_CO)		
Pouv26	يستطيع مديري اتخاذ إجراءات ضبطية (تأديبية) بحقي بسبب عصياني.	
Pouv27	موقع المدير الرسمي يمكنه من استخدام سلطته الرسمية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه أخطاء. باستمرار.	
Pouv28	يمكن أن يعطي المدير للموظف توبيخا مكتوبا إذا كان عمله دائما دون المعايير .	
Pouv29	يمكن للمدير أن يعاقب الموظف إذا أصبح تأخره عن العمل عادة يومية	
Pouv30	يمكن للمدير عدم منحي زيادة في الأجر إذا كان أدائي أقل من المستوى المطلوب.	
Pouv31	يمكن للمدير تسليط عقوبة على الموظف إذا أهمل واجباته.	
Pouv32	يمكن لمديري إعطائي توبيخ شفوي إذا أهملت إتباع إجراءات العمل.	
السلطة الشخصية PouPersonale	سلطة المرجع (POUV_REF)	
	Pouv13	مديري له شخصية محبوبة ومؤثرة
	Pouv14	أطور علاقات شخصية مع مديري.
	Pouv15	لا أريد التواصل مع مديري.
	Pouv16	انأ معجب بسياسة مديري لأنه يعامل كل شخص بعدالة.
	Pouv17	تعجبني الصفات الشخصية التي يتمتع بها مديري.
	Pouv18	مديري ليس بالشخص الذي أستمتع بالعمل معه.
	Pouv19	ترغب في تطوير علاقة شخصية ايجابية مع مديرك.
	سلطة الخبرة (POUV_EX)	
	Pouv20	يعطيني مديري نصيحة جيدة بشأن السياسات والإجراءات المتعلقة بعملتي، لأنه يتمتع بخبرة خاصة في الإدارة.
	Pouv21	اعتمد على مديري في حل مشكلات العمل لأن رأيه صائب.
	Pouv22	لدى مديري الخبرة اللازمة لحل المشكلات الصعبة في العمل
	Pouv23	لدى مديري تدريب متخصص في مجال عمله.
Pouv24	لا يمتلك مديري المعرفة المتخصصة التي أحتاجها في عملي.	
Pouv25	يملك المدير خبرة مهنية كبيرة أستفيد منها وتساعدني في عملي.	

كما قمنا بإعطاء رمز لأبعاد السلطة التنظيمية، (Pouv_Pos) يعبر عن بعد سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) أما رمز (Pouv_Per) فهو يعبر عن بعد السلطة الشخصية (المرجع والخبرة).

جدول رقم (3 - 2 - 5) ترميز فقرات أبعاد المتغير التابع الانضباط الوظيفي

أبعاد المتغير التابع	الرمز	الفقرات
الامتثال للقوانين و اللوائح Discip-C	Discip01	قوانين وإجراءات العمل في إدارتك واضحة.
	Discip02	مديرك صارم في تطبيق القوانين.
	Discip03	يعاملك مديرك بطريقة رسمية
	Discip04	عقاب الموظفين غير المنضبطين يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين.
	Discip05	تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد.
الالتزام و الشعور بالمسؤولية Discip-R	Discip06	في حالة عدم تحفيزك في العمل تتغيب باستمرار
	Discip07	طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تترك العمل
	Discip08	طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تنضبط في العمل
	Discip09	طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تنمرد في العمل.
الدافع للانضباط (المحفزين) Discip-M	Discip10	تساعدك قوانين وإجراءات العمل على إنجاز عملك بكل راحة وحرية.
	Discip11	تؤدي الرقابة المبنية على الاحترام والثقة إلى الانضباط في العمل.
	Discip12	علاقتك بمديرك مبنية على التعاون.
	Discip13	علاقتك بمديرك تتسم بالتباعد والتنافر
	Discip14	يساعدك مديرك في حل المشاكل
	Discip15	يعاملك مديرك بطريقة حسنة
	Discip16	يعاملك مديرك بطريقة سيئة
	Discip17	المكافأة في العمل تزيد من ثقتك بنفسك
	Discip18	المكافأة في العمل تزيد من انضباطك في العمل
	Discip19	المكافأة في العمل لا تؤثر فيك.
	Discip20	يتسامح معك مديرك في حالة التأخر عن العمل.
الانضباط الذاتي Discip-S	Discip21	تؤثر الرقابة الصارمة من طرف مديرك على استقرارك في العمل و عدم التغيب عنه.
	Discip22	انعدام الرقابة يؤدي إلى عدم الانضباط في العمل

جدول رقم (3-2-6) ترميز فقرات أبعاد المتغير الوسيط الرضا الوظيفي.

الفقرات	الرمز	أبعاد المتغير التابع	
القدرة على الانشغال بالعمل طوال الوقت	Satf 1	SATF_A	النشاط
الفرص المتاحة أمامك للقيام بعملك بشكل منفرد	Satf2	SATF_B	الاستقلالية
إمكانية اتخاذ القرارات بمبادرتك الخاصة.	Satf3	SATF_C	المسؤولية
فرصتك في أن تستخدم قدراتك لعمل أشياء مفيدة (استخدام مهاراتك الخاصة)	Satf4	SATF_D	القدرة على الاستخدام
الفرص المتاحة أمامك لمحاولة استخدام طرقك الخاصة في العمل	Satf5	SATF_E	الابداع
الشعور بالإنجازات التي حققتها في مجال عملك.	Satf6	SATF_F	الإنجاز
إمكانية القيام بأعمال متنوعة من وقت لآخر.	Satf7	SATF_G	التنوع
الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بأهمية العمل الذي تقوم به.	Satf8	SATF_H	التعويض
طريقة تعامل رئيسك مع موظفيه.	Satf9	SATF_I	الإشراف (العلاقات الانسانية)
كفاءة رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات.	Satf 10	SATF_J	الإشراف(التقني)
الثناء والتقدير عند إنجاز عملك بشكل جيد.	Satf 11	SATF_K	الاعتراف
فرصتك في أن تكون شخصا له اعترافه في العمل.	Satf 12	SATF_L	المركز الاجتماعي
فرص الترقية في هذه الوظيفة	Satf 13	SATF_M	التقدم
إمكانية إعطاء الأوامر للآخرين حول ما يجب عمله	Satf 14	SATF_N	السلطة
قدرتك على أن تعمل أشياء لا تتعارض مع ضميرك ومبادئك.	Satf 15	SATF_O	القيم المعنوية
استقرار وظيفتك.	Satf 16	SATF_P	الأمان
الطريقة التي تطبق بها اللوائح (القواعد والإجراءات الداخلية)	Satf 17	SATF_Q	سياسات وممارسات المنظمة
بيئة العمل	Satf 18	SATF_R	ظروف العمل
طريقة تعامل زملائك مع بعضهم البعض.	Satf 19	SATF_S	زملاء العمل
فرصتك في أن تعمل أشياء للآخرين(تقديم المساعدة للآخرين)	Satf20	SATF_T	الخدمة الاجتماعية

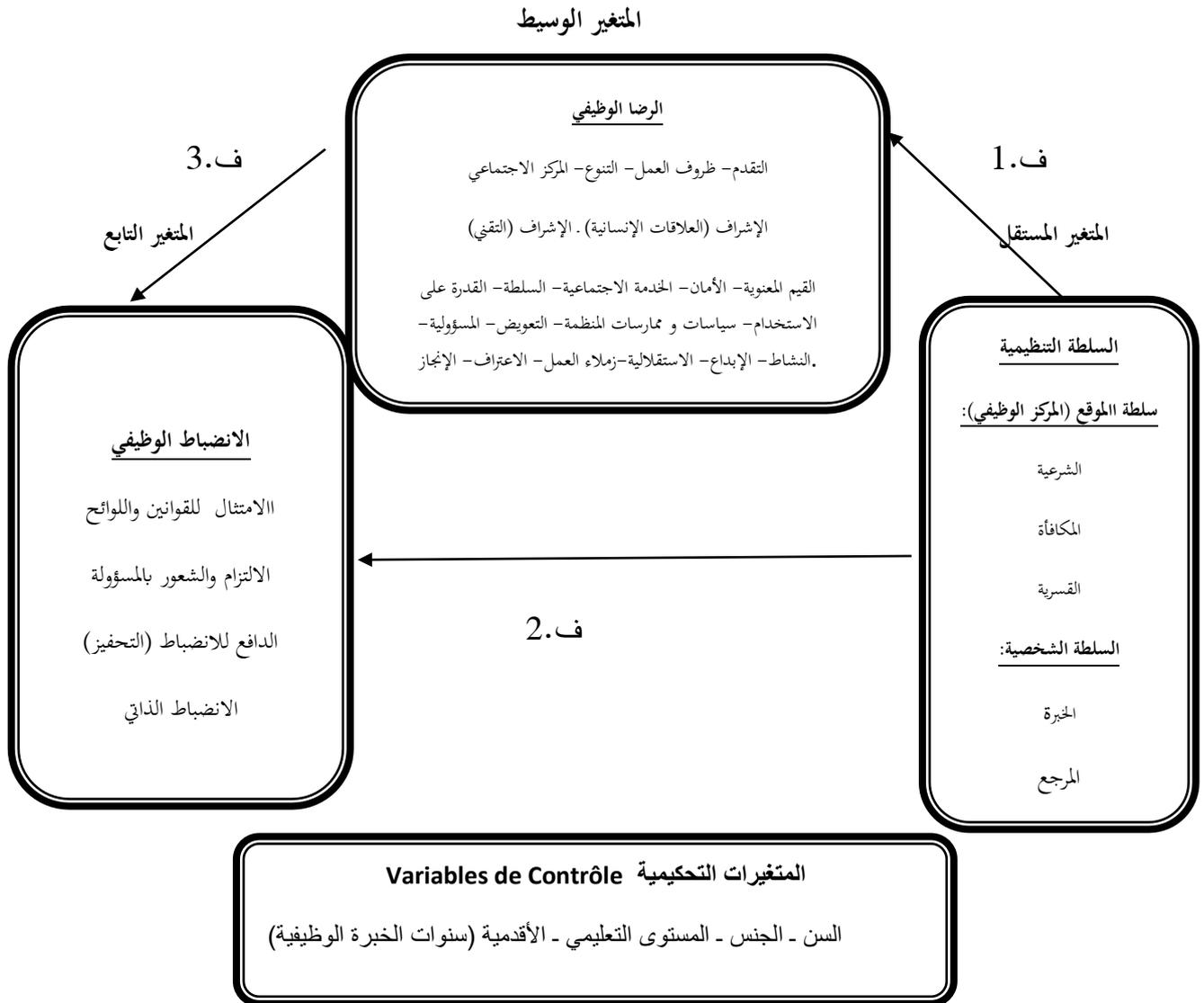
06 / التذكير بنموذج وفرضيات الدراسة:

أ. النموذج الافتراضي للدراسة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة بصور وأبعاد مختلفة حيث تم بناء نموذج الدراسة الذي يبينه الشكل (3 - 1)، وذلك ليجيب على أسئلة الدراسة ويحقق أهدافها المرجوة بحيث يعطي تصورا أوليا عن مجموعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (المستقل، التابع، الوسيط والتحكيمية) والعلاقة بين أبعاد ومصادر كل متغير:

• متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: السلطة . المتغير التابع: الانضباط الوظيفي . المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي .



الشكل رقم (3 - 1): النموذج الافتراضي للدراسة

ب . تطوير فرضيات الدراسة:

اعتمادا على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة، تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لقياس العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة وتأثير المتغير الوسيط والمتغيرات التحكيمية والعلاقة بينهم وفيما يلي سرد لتلك الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية التي مفادها كيف تؤثر ممارسة السلطة من خلال مصادرها سلطة الموقع (المركز الوظيفي) والسلطة الشخصية على الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما الإدارات العمومية، نعيد صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية كما يلي:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

يعتبر استخدام السلطة محفزا ايجابيا أو سلبيا يؤثر على الموظف تأثيرا جيدا أو مرهقا، حيث يجب على المدير أن يكون على وعي بوجود مصادر مختلفة للسلطة في بيئة العمل وكيف تؤثر على الرضا الوظيفي، والتحدي الأكبر لأي مسؤول هو كيفية استخدام النوع الصحيح من مصادر السلطة لضمان إرضاء الموظف، وهنا تظهر أهمية الإشراف على الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي من أهم العوامل الدافعة للاستمرار في العمل، فقد وجد (Rahim, 1991) أن التزام ورضا المرؤوسين يرتبطان ارتباطا قويا بسلطة المرجع، الشرعية و المكافأة، أما (Meng et luo, 2014) فقد وجد أن سلطة المرجع و الخبرة لها تأثير إيجابي على الامتثال للقوانين و الرضا الوظيفي، دعم العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين وتوفر جو من الثقة و الانسجام بين الموظفين ينعكس بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي (ميا، علا، 2019)، وجد (Dunaimah et all, 2015) أن السلطة المبنية على الخبرة، المرجع و المكافأة لها تأثير إيجابي على الرضا عن الاشراف، أما (Gebreegziabher, 2015) فقد وجد أن السلطة بكل أبعادها لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وجد (Bagci, 2015) تأثير كبير للسلطة على الرضا الوظيفي، ما عدا السلطة القسرية، كما يرى أن سلطة المكافأة يمكن التنبؤ من خلالها بالرضا الوظيفي.

وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

(ف.1): ممارسة السلطة لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزئية.

الفرضية الفرعية الأولى: ممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية: ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

● الفرضية الرئيسية الثانية:

السلطة الشرعية تتضمن الحقوق التي يمتلكها شخص بسبب مركزه أو دوره الرسمي حيث أن مالكها قادر على إيقاع العقوبة أو منح المكافأة هذا ما يجعلها مرتبطة بسلطة الإكراه و سلطة المكافأة فهي الحق المشروع و القانوني في توجيه أداء و سلوك المرؤوسين للتأثير عليهم بغية تحقيق أهداف المنظمة، الصرامة في تطبيق القوانين ينتج عنها السلوك السوي المنضبط للفرد و ينتج عنه الهيبة و الاحترام بين زملاء العمل (حوة، 2019)، كما وجد (النجمي، 2020) أن الالتزام بإنجاز المهام نتيجة التطبيق الصارم ووضوح للقوانين يساهم في زيادة الانضباط في العمل، تطبيق السلطة الرسمية يجعل الموظف يلتزم بحرفية القوانين و الأنظمة (الريدي، 2017).

سلطة المكافأة هي قدرة شخص التأثير في سلوك الآخرين من خلال منحهم أشياء ذات قيمة مادية أو معنوية (علاوات، ترقية، مهام عمل مناسبة، مسؤوليات جديدة...)، فالمكافأة تعتبر عاملا مهما في تحفيز المرؤوسين، فيمكن أن تشبع حاجاتهم وتؤثر في ميولهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف ويجب على المدير أن يشير إلى السلوك الذي يستحق المكافأة ويوضح العلاقة بين السلوك والمكافأة (Lunenburg, 2012). فقد وجد (حوة، 2019) أن نظام الحوافز المختلفة يدعم الانضباط الوظيفي ويحثهم على الاجتهاد أكثر في العمل.

من خلال سلطة الإكراه يكون خضوع شخص لشخص آخر إجباري، ففي المنظمة مثلا الرئيس يستعمل هذا النوع من السلطة من خلال تهديد المرؤوسين بالفصل، الخصم من الأجر، الحرمان من المكافأة...، هذه الوسيلة لخضوع المرؤوسين وإن كانت تحقق المرغوب في المدى القصير إلا أنها مع الوقت تؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين و يترتب على ذلك الإحباط في العمل ومشاعر سلبية اتجاه من يستخدمونها (Teimouri, H et al 2015)، عدم وجود عقوبات إدارية تطبق على الموظفين الذين يقضون أوقات العمل الرسمية في أعمال أخرى يؤدي إلى تسيب وظيفي، أي أن غياب العقوبة يؤدي إلى خلل في الانضباط الوظيفي.

سلطة المرجع تتمثل في قدرة الفرد على التأثير في الآخرين من خلال احترامهم له وإعجابهم بشخصيته فهي ترتبط طرديا مع اهتمام الرئيس بحاجيات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم يتميز غالبا بشخصية محبة هذا ما يجعل المرؤوس يعدل سلوكه مع اتجاهات ذلك الشخص، فالقائد الملهم المحفز يساهم في تحقيق تغييرات في سلوك مرؤوسيه (Saleem.H, 2015). سلطة المرجع ترتبط إلى حد كبير بالثقة، الامتثال، الولاء والالتزام هذا ينتج عنه مراقبة أقل، الاعتماد على الإكراه والمكافأة أقل (Pfeffer, 1993).

سلطة الخبرة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين بسبب مهارات معينة ومعرفة متخصصة في مجال العمل، ويظهر هذا النوع من السلطة في ظروف معينة يظهر فيها الشخص قدرات ومهارات متميزة، فتمتلك المدير معرفة وخبرة تفوق مرؤوسيه سهل ذلك عليه التأثير في سلوكهم، سلطة الخبرة هي أيضا ترتبط ارتباطا وثيقا بمناخ الثقة، تأثير القائد يكون مستوعب من قبل المرؤوسين، وهذا هذا ينتج عنه مراقبة أقل، الاعتماد على الإكراه والمكافأة أقل (Pfeffer, 1993).

وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

(ف.2): ممارسة السلطة لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: ممارسة السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

شعور الموظفين بالسعادة والارتياح في بيئة العمل يدفعه إلى تجنب العديد من السلوكيات السلبية من أجل مصلحة العمل وإتباع القوانين من غير رقابة (الخليفة علي، 2016)، الموظفين الذين لديهم رضا منخفض ينعكس على مستوى انضباطهم و يعيق تقديم خدمات جيدة، من المتوقع أن الموظف الذي لديه درجة عالية من الانضباط في العمل لديه وعي ورغبة لأداء جميع الواجبات والمسؤوليات مع الاستعداد للامتثال لجميع القوانين (Itang, 2015)، الموظفين الذين لديهم انضباط عالي من المتوقع أن يكونوا قادرين على اكمال المهمة المحددة بسرعة وبشكل مناسب والذي يؤدي إلى رضا الموظفين .

(Duha.T, 2018)

وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

(ف.3): الرضا الوظيفي له تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

• الفرضية الرئيسية الرابعة:

بينت العديد من الدراسات أن السلطة لها تأثير على الرضا الوظيفي، فقد أشرنا سابقا أن (Dirik.D et all , 2018) وجد تأثير إيجابي للسلطة الشخصية على الرضا الوظيفي أكثر من سلطة الموقع، و أيضا وجد (Gebreegziher, 2015) أن السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، من ناحية أخرى وجد (Ilahi.D.K et all, 2017) أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي، و أيضا كذلك وجد (Hadian, 2019) و (Manik.S, 2017) أما (Munawaroh, 2020) وجد تأثير للدافع و الرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي، و عليه يمكن التنبأ أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة و الانضباط الوظيفي.

وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

(ف.4): الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) والانضباط الوظيفي.

الفرضية الفرعية السادسة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة) والانضباط الوظيفي

• الفرضية الرئيسية الخامسة:

تعتبر المتغيرات الشخصية إما ملازمة للفرد (العمر و الجنس) أو صفة مكتسبة مثل (المستوى التعليمي و مدة الخدمة)، فالمستوى التعليمي يؤثر في سلوك الفرد ، إذ يساعد المستوى التعليمي في زيادة طموح و تطلع الفرد، كما أن مدة الخدمة التي يقضيها الفرد في العمل تزيد في قدراته و مهاراته، و تزيد في إدراكه و فهمه لسلوك زملائه و رئيسه في العمل، كما أن للاختلاف بين الذكر و الأنثى سواء من الناحية البيولوجية و البدنية أو نظرة المجتمع للرجل و المرأة التي تحددها العادات و التقاليد ، أيضا سن الموظف له تأثير على الرضا الوظيفي، فقد وجد (عبد الرشيد علي و آخرون، 2020) في دراسة لهم في المؤسسات العامة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تبعا للعمر، النوع، المستوى التعليمي، مدة الخدمة. كما

أن تطبيق و احترام قواعد الانضباط يتأثر بالمتغيرات الشخصية للموظف و كذلك بهذه المتغيرات يتأثر إدراك و قبول و فهم الموظف للسلطة.

وعليه يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية على النحو التالي:

(ف. 5): إدراك السلطة، الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي يختلف حسب المتغيرات الشخصية للموظف.

الفرضية الفرعية السابعة: يختلف إدراك الموظفين لممارسة السلطة حسب المتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية الثامنة: يختلف إدراك الموظفين للرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.

الفرضية الفرعية التاسعة: يختلف إدراك الموظفين للانضباط الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (3 - 2 - 7) يوضح فرضيات الدراسة.

الإشكالية	
كيف تؤثر ممارسة السلطة من خلال مصادرها سلطة الموقع (المركز الوظيفي) والسلطة الشخصية على الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما الإدارات العمومية بولاية تلمسان؟	
الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية
(ف. 1)	الفرضية الفرعية الأولى: ممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
ممارسة السلطة لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الثانية: ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
(ف. 2)	الفرضية الفرعية الثالثة: ممارسة السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
ممارسة السلطة لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الرابعة: ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.
(ف. 3)	/
(ف. 4)	الفرضية الفرعية الخامسة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) والانضباط الوظيفي.
الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية السادسة: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة) والانضباط الوظيفي العمومية الجزائرية.
(ف. 5)	الفرضية الفرعية السابعة: يختلف إدراك الموظفين لممارسة السلطة حسب المتغيرات الشخصية.
إدراك الموظفين للسلطة، الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي يختلف حسب المتغيرات الشخصية.	الفرضية الفرعية الثامنة: يختلف إدراك الموظفين للرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.
	الفرضية الفرعية التاسعة: يختلف إدراك الموظفين للانضباط الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية.

07/ المعالجة الإحصائية للبيانات:

- للإجابة على أسئلة الدراسة استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25) Statistical Package For Social Science وبرنامج (AMOS.22)، كما استخدمنا الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة:
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
 - معامل الارتباط: Pearson يدرس العلاقة بين متغيرين كميين، فكلما اقتربت القيمة من 1 دل على وجود علاقة ارتباط قوية، وكلما اقترب من "0" دل على ضعف أو انعدام العلاقة بين المتغيرين، وقد استخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان.
 - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): التكرارات، النسب المئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - اختبار Kolomogov-Sminov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
 - نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modelling): لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار فرضياتها .

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.

01/ التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

فيما يلي نقوم بعرض بالجداول والبيانات للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (1.3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سن الموظف.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
سن الموظف	من 18 سنة إلى 25 سنة	08	2.3 %
	من 26 إلى 35 سنة	135	38.6 %
	من 36 إلى 45 سنة	151	43.1 %
	من 46 إلى 55 سنة	44	12.6 %
	فوق 55 سنة	12	3.4 %
	المجموع	350	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1.3.3) أن الفئة العمرية الثالثة (من 36 إلى 45 سنة) مثلت اعلي نسبة تقدر بـ (43.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية الثانية (من 26 إلى 35 سنة) بنسبة (38.6%) ثم الفئة العمرية الرابعة (من 46 إلى 55 سنة) بنسبة (12.6%) في حين أن الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة) والخامسة (فوق 55 سنة) سجلتا أقل نسبة (2.5%) و (3.4%) على التوالي.

الجدول (2.3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق جنس الموظف.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	رجل	160	45.7 %
	امرأة	190	54.3 %
	المجموع	350	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (2.3.3) أن نسبة (54.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة كانوا نساء أما نسبة الذكور فقد كانت (45.7%)، نلاحظ تقارب في النسب.

الجدول (3 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي للموظف.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	جامعي	271	77.4 %
	ثانوي	41	11.7 %
	متوسط	8	2.3 %
	ابتدائي	3	0.9 %
	تكوين مهني	27	7.7 %
	المجموع	350	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3) تباين كبير بين فئة الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي حيث مثلت أعلى نسبة (77.4 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، مقارنة بالفئات التي ليس لديها مستوى جامعي، تليها فئة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة (11.7 %) ثم الفئة لديها تكوين مهني بنسبة (7.7 %)، في حين أن فئة الموظفين الذين لديهم مستوى المتوسط و الابتدائي حصلت على أقل نسبة (2.3 %) و (0.9 %) على التوالي.

الجدول (3 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الأقدمية في الوظيفة.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	60	17.1 %
	من 06 إلى 15 سنة	197	56.3 %
	من 16 إلى 25 سنة	68	19.4 %
	من 26 إلى 32 سنة	14	4.00 %
	فوق 32 سنة	11	3.1 %
	المجموع	350	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 4) أن فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية (من 06 إلى 15 سنة) مثلت أعلى نسبة (56.3 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تليها فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة (19.4 %) ثم فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية (أقل من 05 سنوات) بنسبة (17.1 %)، في حين أن فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية تتراوح (بين 26 إلى 32 سنة) وأكثر من 32 سنة شكلت أقل نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة (4 %) و(3.1 %) على التوالي.

02. تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة:

01.02. تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد السلطة:

الجدول رقم (3 - 3 - 5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على أبعاد السلطة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	درجة الممارسة
01	سلطة الشرعية	3.23	0.585	محايد	متوسطة
02	سلطة المكافأة	3.01	0.758	محايد	متوسطة
03	سلطة القسرية	3.55	0.585	موافق	جيدة
04	سلطة المرجع	2.74	0.536	محايد	متوسطة
05	سلطة الخبرة	3.15	0.738	محايد	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 5) أن السلطة القسرية تصدرت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.55) وهي درجة ممارسة ذات مستوى جيد أو عالي، تليها السلطة الشرعية بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.23) وهي درجة ممارسة متوسطة تليها سلطة الخبرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.15) وهي درجة ممارسة متوسطة أيضا، ثم سلطة المكافأة بمتوسط حسابي (3.01) وهي درجة ممارسة متوسطة في حين تأتي سلطة المرجع في الأخير في الترتيب التنازلي لمصادر السلطة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.74)، بدرجة ممارسة متوسطة، نستنتج من هذا أن مصادر السلطة الأثر استخداما في الإدارة العمومية الجزائرية هي سلطة القسرية (العقاب) و السلطة الشرعية.

أ. تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات بعد سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية):

الجدول أدناه ينطوي على تكرارات الأجوبة ونسبها إضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد السلطة الشرعية.

جدول رقم (3 - 3 - 6) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد السلطة الشرعية

الرمز	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
PouV1	المدير يحكم منصبه يمكن أن يحدد عملي كما يراه مناسب	التكرار	41	87	24	163	35	1.247	3.18	محايدة
	النسبة المئوية	% 11.7	% 24.9	% 6.9	% 46.6	% 10				
PouV2	مديري يحدد ما يجب أن أقوم به في العمل	التكرار	35	74	36	167	38	1.203	3.28	محايدة
	النسبة المئوية	% 10	% 21.1	% 10.3	% 47.7	% 10.9				
PouV3	من المرر أن يتوقع مديري تعاوني في الأمور المتعلقة بالعمل	التكرار	10	14	56	220	50	0.830	3.82	موافقة
	النسبة المئوية	% 2.9	% 4	% 16	% 62.9	% 14.3				
PouV4	مديري يحكم منصبه له الحق في أن يتوقع مني دعم سياسته (قراراته)	التكرار	50	115	80	96	9	1.094	2.71	محايدة
	النسبة المئوية	% 14.3	% 32.9	% 22.9	% 27.4	% 2.6				
PouV5	لا يمتلك مديري السلطة لتغيير إجراءات عملي	التكرار	58	146	45	93	8	1.118	2.56	عدم الموافقة
	النسبة المئوية	% 16.6	% 41.7	% 12.9	% 26.6	% 2.3				
PouV6	أقوم بتنفيذ تعليمات مديري لأنه رئيسي في العمل	التكرار	12	23	25	240	50	0.873	3.84	موافقة
	النسبة المئوية	% 3.4	% 6.6	% 7.1	% 68.6	% 14.3				
	المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعد السلطة الشرعية									
								0.585	3.23	محايدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 6) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير المستقل و هو السلطة الشرعية، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو المحايدة، جاءت الفقرة (06) بعبارة (أقوم بتنفيذ تعليمات مديري لأنه رئيسي في العمل) في الترتيب الأول بمتوسط (3.84) و انحراف معياري (0.873) وجاءت الفقرة (05) بعبارة (لا يمتلك مديري السلطة لتغيير إجراءات عملي) بمتوسط (2.56) و انحراف معياري (1.118) في الترتيب الأخير، يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعد السلطة الشرعية هو (3.23) بانحراف معياري (0.585)، و هو يقابل المحايدة أي أن درجة ممارسة السلطة الشرعية تعتبر متوسط.

جدول رقم (3 - 3 - 7) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد سلطة المكافأة.

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات و النسب المئوية	الفقرات	الرمز
محايدة	2.65	1.267	27	70	94	70	89	التكرار	مديري يوصي لأصحاب الاعجاز المتميز بالخوافر	Pou7
			% 7.7	% 20	% 26.9	% 20	% 25.4	النسبة المئوية		
محايدة	3.22	1.204	35	147	74	47	47	التكرار	يستطيع مديري أن يوصي بي لدى رؤسائه إذا كان أدائي متميز	Pou8
			% 10	% 42	% 21.1	% 13.4	% 13.4	النسبة المئوية		
موافقة	3.51	1.117	48	182	48	45	27	التكرار	يمكن للمدير إتاحة الفرص للموظف في شغل مناصب من أجل التقدم إذا كان أداءه متميزا	Pou9
			% 13.7	% 52	% 13.7	% 12.9	% 7.7	النسبة المئوية		
موافقة	3.44	1.342	94	107	42	72	35	التكرار	لا يمكن لمديري منحي زيادة في الراتب حتى ولو كان عملي جيد	Pou10
			% 26.9	% 30.6	% 12	% 20.6	% 10	النسبة المئوية		
محايدة	2.67	1.330	32	83	63	81	91	التكرار	إذا بذلت جهدا إضافيا، يمكن لمديري أن يأخذ ذلك في الاعتبار لزيادة الراتب	Pou11
			% 9.1	% 23.7	% 18	% 23.1	% 26	النسبة المئوية		
عدم الموافقة	2.57	1.264	23	83	49	111	84	التكرار	يعطيني مديري مكافأة لزيادة أدائي بمستوى جيد	Pou12
			% 6.6	% 23.7	% 14	% 31.7	% 24	النسبة المئوية		
محايدة	3.01	0.758	المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعده سلطة المكافأة							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 7) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير المستقل و هو سلطة المكافأة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو المحايدة، جاءت الفقرة (03) بعبارة (يمكن للمدير إتاحة الفرص للموظف في شغل مناصب من أجل التقدم إذا كان أداءه متميزا) في الترتيب الأول بمتوسط (3.51) و انحراف معياري (1.117) وجاءت الفقرة (06) بعبارة (يعطيني مديري مكافأة لزيادة أدائي بمستوى جيد) بمتوسط (2.57) و انحراف معياري (1.264) في الترتيب الأخير، يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده سلطة المكافأة هو (3.01) بانحراف معياري (0.758)، و هو يقابل المحايدة أي أن درجة ممارسة سلطة المكافأة تعتبر متوسط.

جدول رقم (3 - 3 - 8) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد سلطة القسرية (العقاب).

الدرجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات و النسب المئوية	الفقرات	البر
موافقة	3.49	1.029	34	186	69	38	23	التكرار	يستطيع مديري اتخاذ إجراءات ضمنية (تأديبية) بحقي بسبب عصياني	Pouv26
			% 9.7	% 53.1	% 19.7	% 10.9	% 6.6	النسبة المئوية		
عدم الموافقة	2.97	1.239	28	121	72	71	58	التكرار	موقع المدير الرسمي يمكنه من استخدام سلطته الرسمية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه أخطاء. باستمرار	Pouv27
			% 8	% 34.6	% 20.6	% 20.3	% 16.6	النسبة المئوية		
موافقة	3.71	0.929	45	217	44	31	13	التكرار	يمكن أن يعطي المدير للموظف توبيخا مكتوبا إذا كان عمله دائما دون المعايير	Pouv28
			% 12.9	% 62	% 12.6	% 8.9	% 3.7	النسبة المئوية		
موافقة	3.89	0.872	60	235	27	14	14	التكرار	يمكن للمدير أن يعاقب الموظف إذا أصبح تأخره عن العمل عادة يومية	Pouv29
			% 17.1	% 67.1	% 7.7	% 4	% 4	النسبة المئوية		
محايدة	3.11	1.159	21	147	75	62	45	التكرار	يمكن للمدير عدم منحي زيادة في الأجر إذا كان أدائي أقل من المستوى المطلوب	Pouv30
			% 6	% 42	% 21.4	% 17.7	% 12.9	النسبة المئوية		
موافقة	3.82	0.836	47	235	33	28	7	التكرار	يمكن للمدير تسليط عقوبة على الموظف إذا أهمل واجباته.	Pouv31
			% 13.4	% 67.1	% 9.4	% 8	% 2	النسبة المئوية		
موافقة	3.88	0.813	53	240	25	26	6	التكرار	يمكن لمديري إعطائي توبيخ شفوي إذا أهملت إتلاع إجراءات العمل.	Pouv32
			% 15.1	% 68.6	% 7.1	% 7.4	% 1.7	النسبة المئوية		
موافقة	3.55	0.585	المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعده سلطة الإكراه							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 8) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير المستقل و هو سلطة القسرية (العقاب)، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة، جاءت الفقرة (04) بعبارة (يمكن للمدير أن يعاقب الموظف إذا أصبح تأخره عن العمل عادة يومية) في الترتيب الأول بمتوسط (3.89) و انحراف معياري (0.872) وجاءت الفقرة (02) بعبارة (موقع المدير الرسمي يمكنه من استخدام سلطته الرسمية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه أخطاء باستمرار) بمتوسط (2.97) و انحراف معياري (1.239) في الترتيب الأخير، يتضح أيضا أن المتوسط المرجح

للأوزان لبعدها السلطة القسرية هو (3.55) بانحراف معياري (0.585)، و هو يقابل الموافقة أي أن درجة ممارسة سلطة القسرية تعتبر عالية .

ب . تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات بعد السلطة الشخصية (المرجع والخبرة):

الجدول أدناه ينطوي على تكرارات الأجوبة ونسبها إضافة إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بعد السلطة الشخصية.

جدول رقم (3 - 3) تحليل آراء الاستجابات على فقرات على بعد سلطة المرجع.

الرمز	الفقرات	التكرارات و النسب المئوية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة
PouV13	مديري له شخصية محبوبة و مؤثرة	التكرار	28	61	120	117	24	1.043	3.14	محايدة
		النسبة المئوية	8 %	17.4 %	34.3 %	33.4 %	6.9 %			
PouV14	أطور علاقات شخصية مع مديري	التكرار	93	99	89	54	15	1.160	2.43	عدم الموافقة
		النسبة المئوية	26.6 %	28.3 %	25.4 %	15.4 %	4.3 %			
PouV15	لا أريد التواصل مع مديري	التكرار	76	139	89	28	18	1.065	2.35	عدم الموافقة
		النسبة المئوية	21.7 %	39.7 %	25.4 %	8 %	5.1 %			
PouV16	أنا معجب بسياسة مديري لأنه يعامل كل شخص بعدالة	التكرار	41	61	129	100	19	1.072	2.99	محايدة
		النسبة المئوية	11.7 %	17.4 %	36.9 %	28.6 %	5.4 %			
PouV17	تعجبني الصفات الشخصية التي يتمتع بها مديري	التكرار	51	47	143	98	11	1.058	2.92	محايدة
		النسبة المئوية	14.6 %	13.4 %	40.9 %	28 %	3.1 %			
PouV18	مديري ليس بالشخص الذي أستمتع بالعمل معه	التكرار	57	113	107	58	15	1.076	2.60	محايدة
		النسبة المئوية	16.3 %	32.3 %	30.6 %	16.6 %	4.3 %			
PouV19	ترغب في تطوير علاقة شخصية ايجابية مع مديرك	التكرار	68	80	94	84	24	1.211	2.76	محايدة
		النسبة المئوية	19.4 %	22.9 %	26.9 %	24 %	6.9 %			
المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعدها سلطة المرجع.										
محايدة 2.74 0.536										

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير المستقل و هو سلطة المرجع، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو المحايدة، جاءت الفقرة الأولى (01) بعبارة (مديري له شخصية محبوبة و مؤثرة) في الترتيب الأول بمتوسط (3.14) و انحراف معياري (1.043) وجاءت الفقرة (03) بعبارة (لا

أريد التواصل مع مديري) بمتوسط (2.35) و انحراف معياري (1.0.65) في الترتيب الأخير و يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده سلطة المرجح هو (2.74) بانحراف معياري (0.536)، و هو يقابل المحايدة أي أن درجة ممارسة سلطة المرجح تعتبر متوسط.

جدول رقم (3 - 3 - 10) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد سلطة الخبرة.

الرمز	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الاستجابة
Pouv20	يعطيني مديري نصيحة جيدة بشأن السياسات و الإجراءات المتعلقة بعملتي، لأنه يتمتع بخبرة خاصة في الإدارة	التكرار	41	50	52	169	38	1.195	3.32	محايدة
		النسبة المئوية	% 11.7	% 14.3	% 14.9	% 48.3	% 10.9			
Pouv21	اعتمد على مديري في حل مشكلات العمل لأن رأيه صائب	التكرار	38	66	89	125	32	1.154	3.13	محايدة
		النسبة المئوية	% 10.9	% 18.9	% 25.4	% 35.7	% 9.1			
Pouv22	لدى مديري الخبرة اللازمة لحل المشكلات الصعبة في العمل	التكرار	32	66	83	128	41	1.158	3.23	محايدة
		النسبة المئوية	% 9.1	% 18.9	% 23.7	% 36.6	% 11.7			
Pouv23	لدى مديري تدريب متخصص في مجال عمله	التكرار	39	52	90	143	26	1.127	3.19	محايدة
		النسبة المئوية	% 11.1	% 14.9	% 25.7	% 40.9	% 7.4			
Pouv24	لا يمتلك مديري المعرفة المتخصصة التي أحتاجها في عملي	التكرار	57	112	92	67	22	1.145	2.67	محايدة
		النسبة المئوية	% 16.3	% 32	% 26.3	% 19.1	% 6.3			
Pouv25	يملك المدير خبرة مهنية كبيرة أستفيد منها وتساعدني في عملي	التكرار	28	56	76	152	38	1.115	3.33	محايدة
		النسبة المئوية	% 8	% 16	% 21.7	% 43.4	% 10.9			
محايدة	المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعده سلطة الخبرة.									
محايدة	3.15 0.738									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 10) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير المستقل و هو سلطة الخبرة، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو المحايدة، جاءت الفقرة (06) بعبارة (يملك المدير خبرة مهنية كبيرة أستفيد منها وتساعدني في عملي) في الترتيب الأول بمتوسط (3.33) و انحراف معياري (1.115) وجاءت الفقرة (05) بعبارة (لا يمتلك مديري المعرفة المتخصصة التي أحتاجها في عملي) بمتوسط (2.67) و انحراف معياري (1.145) في الترتيب الأخير، و يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده سلطة الخبرة هو (3.15) بانحراف معياري (0.738)، و هو يقابل المحايدة أي أن درجة ممارسة سلطة الخبرة تعتبر متوسط.

02 . 02. تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الانضباط الوظيفي:

الجدول رقم (3 - 3 - 11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على أبعاد الانضباط الوظيفي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	الامتثال للقوانين واللوائح Discip_C	3.45	0.589	جيد
02	الالتزام والشعور بالمسؤولية Discip-R	2.44	0.620	متوسطة
03	الدافع للانضباط Discip_M	3.24	0.368	متوسطة
04	الانضباط الذاتي Discip_S	3.43	0.907	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 11) أن الامتثال للقوانين واللوائح جاء بالمرتبة الأولى يليها الانضباط الذاتي ويأتي الالتزام

والشعور بالمسؤولية في الترتيب الأخير. تنتج من هذا أن هناك امتثال للقوانين واللوائح مع غياب التزام وشعور بالمسؤولية.

جدول رقم (3 - 3 - 12) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الامتثال للقوانين واللوائح Discip_C.

الرمز	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة الاستجابة
Discip1	قوانين وإجراءات العمل في إدارتك واضحة	التكرار	31	74	38	189	18	1.118	3.25	محايدة
		النسبة المئوية	8.9%	21.1%	10.9%	54%	5%			
Discip2	مديرك صارم في تطبيق القوانين	التكرار	30	64	69	149	38	1.143	3.29	محايدة
		النسبة المئوية	8.6%	18.3%	19.7%	42.6%	10.9%			
Discip3	يعاملك مديرك بطريقة رسمية	التكرار	29	59	58	181	23	1.088	3.31	محايدة
		النسبة المئوية	8.3%	16.9%	16.6%	51.7%	6.6%			
Discip4	عقاب الموظفين غير المنضبطين يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين	التكرار	24	39	55	179	53	1.089	3.57	موافقة
		النسبة المئوية	6.9%	11.1%	15.7%	51.1%	15.1%			
Discip5	تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد	التكرار	9	40	27	200	74	0.975	3.83	موافقة
		النسبة المئوية	2.6%	11.4%	7.7%	57.1%	21.1%			
		المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعده الامتثال للقوانين واللوائح.						0.589	3.45	موافقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 12) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير

التابع و هو الامتثال للقوانين و اللوائح، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو المحايدة، جاءت الفقرة (05) بعبارة

(تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري (0.975)

وجاءت الفقرة الأولى (01) بعبارة (قوانين و إجراءات العمل في إدارتك واضحة) بمتوسط حسابي (3.25) و انحراف معياري

(1.118) في الترتيب الأخير، و يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده الامتثال للقوانين و اللوائح هو (3.45) بانحراف معياري (0.589)، و هو يقابل الموافقة أي أن الامتثال للقوانين و اللوائح يعتبر جيد.

جدول رقم (3 - 3 - 13) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الالتزام والشعور بالمسؤولية Discip-R.

الرمز	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
Discip6	في حالة عدم تحفيزك في العمل تنغيب باستمرار	التكرار	136	143	35	27	09	1.014	1.94	عدم الموافقة
		النسبة المئوية	% 38.9	% 40.9	% 10	% 7.7	% 2.6			
Discip7	طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تترك العمل	التكرار	114	144	40	36	16	1.118	2.13	عدم الموافقة
		النسبة المئوية	% 32.6	% 41.1	% 11.4	% 10.3	% 4.6			
Discip8	طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تنضبط في العمل	التكرار	18	22	28	214	68	0.982	3.83	موافقة
		النسبة المئوية	% 5.1	% 6.3	% 8	% 61.1	% 19.4			
Discip9	طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تتمرد في العمل	التكرار	148	136	42	17	7	0.948	1.85	عدم الموافقة تماما
		النسبة المئوية	% 42.3	% 38.9	% 12	% 4.9	% 2			
المتوسط المرجح للأوزان و الانحراف المعياري لبعده الالتزام والشعور بالمسؤولية.										
عدم الموافقة								0.620	2.44	عدم الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 13) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير التابع و هو الالتزام و الشعور بالمسؤولية، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو عدم الموافقة، جاءت الفقرة (03) بعبارة (طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تنضبط في العمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري (0.982) وجاءت الفقرة الأولى (04) بعبارة (طريقة تنظيم العمل وتوزيع المهام تجعلك تتمرد في العمل) بمتوسط حسابي (1.85) و انحراف معياري (0.948) في الترتيب الأخير، و يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده الالتزام و الشعور بالمسؤولية هو (2.44) بانحراف معياري (0.620)، و هو يقابل عدم الموافقة أي أن الالتزام و الشعور بالمسؤولية يعتبر منخفض.

جدول رقم (3 - 3 - 14) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الدافع للانضباط .Discip_M

الرمز	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
Discip10	تساعدك قوانين و إجراءات العمل على إنجاز عملك بكل راحة و حرية	التكرار	25	94	40	150	41	1.180	3.25	محايدة
		النسبة المئوية	%7.1	% 26.9	% 11.4	% 42.9	% 11.7			
Discip11	تؤدي الرقابة المبنية على الاحترام والثقة إلى الانضباط في العمل	التكرار	6	16	14	177	137	0.854	4.21	موافق تماما
		النسبة المئوية	% 1.7	% 4.6	% 4	% 50.6	% 39.1			
Discip12	علاقتك بمديرك مبنية على التعاون	التكرار	29	27	47	181	66	1.122	3.65	موافق
		النسبة المئوية	% 8.3	% 7.7	% 13.4	% 51.7	% 18.9			
Discip13	علاقتك بمديرك تتسم بالتباعد و التنافر	التكرار	74	155	67	40	14	1.056	2.33	غير موافق
		النسبة المئوية	% 21.1	% 44.3	% 19.1	% 11.4	% 4			
Discip14	يساعدك مديرك في حل المشاكل	التكرار	38	44	57	170	41	1.173	3.38	محايد
		النسبة المئوية	% 10.9	% 12.6	% 16.3	% 48.6	% 11.7			
Discip15	يعاملك مديرك بطريقة حسنة	التكرار	17	30	40	205	58	0.996	3.73	موافق
		النسبة المئوية	% 4.9	% 8.6	% 11.4	% 58.6	% 16.6			
Discip16	يعاملك مديرك بطريقة سيئة	التكرار	131	145	48	23	3	0.921	1.92	غير موافق
		النسبة المئوية	% 37.4	% 41.4	% 13.7	% 6.6	% 0.9			
Discip17	المكافأة في العمل تزيد من ثقتك بنفسك	التكرار	04	30	56	152	108	0.956	3.94	موافق
		النسبة المئوية	% 1.1	% 8.6	% 16	% 43.4	% 30.9			
Discip18	المكافأة في العمل تزيد من انضباطك في العمل	التكرار	18	36	47	161	88	1.097	3.76	موافق
		النسبة المئوية	% 5.1	% 10.3	% 13.4	% 46	% 25.1			
Discip19	المكافأة في العمل لا تؤثر فيك	التكرار	86	160	58	33	13	1.038	2.22	غير موافق
		النسبة المئوية	% 24.6	% 45.7	% 16.6	% 9.4	% 3.7			
Discip20	يتسامح معك مديرك في حالة التأخر عن العمل	التكرار	29	54	48	196	23	1.083	3.37	محايد
		النسبة المئوية	% 8.3	% 15.4	% 13.7	% 56	% 6.6			
المتوسط المرجح للأوزان و الانحراف المعياري لبعده الدافع للانضباط										
محايد 3.24 0.368										

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 14) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير التابع و هو الدافع للانضباط، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة، جاءت الفقرة (02) بعبارة (تؤدي الرقابة المبنية على الاحترام والثقة إلى الانضباط في العمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.21) و انحراف معياري (0.854) وجاءت الفقرة (07) بعبارة (يعاملك مديرك بطريقة سيئة) بمتوسط حسابي (1.92) و انحراف معياري (0.921) في الترتيب الأخير، و يتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده الدافع للانضباط (التحفيز) هو (3.24) بانحراف معياري (0.368)، و هو يقابل المحايدة أي أن الدافع للانضباط يعتبر متوسط.

جدول رقم (3 - 3 - 15) تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الانضباط الذاتي Discip_S

الدرجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات والنسب المئوية	الفقرات	الرمز
محايد	3.01	1.191	24	135	53	96	42	التكرار	تؤثر الرقابة الصارمة من طرف مديرك على استقرارك في العمل وعدم التغيب عنه	Discip21
			% 6.9	% 38.6	% 15.1	% 27.4	% 12	النسبة المئوية		
موافق	3.86	1.204	114	163	11	34	28	التكرار	انعدام الرقابة يؤدي إلى عدم الانضباط في العمل	Discip22
			% 32.6	% 46.6	% 3.1	% 9.7	% 8	النسبة المئوية		
موافق	3.43	0.907	المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعده الانضباط الذاتي							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 15) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أحد أبعاد المتغير الانضباط الذاتي، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة، نظرا لحصول الفقرة الثانية على الترتيب الأول، ويتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لبعده الانضباط الذاتي هو (3.43) بانحراف معياري (0.907)، و هو يقابل الموافقة أي أن الانضباط الذاتي يعتبر جيدا.

03 . 02 - تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الرضا الوظيفي:

جدول رقم (3 - 3 - 16) تحليل آراء الاستجابات على فقرات أبعاد الرضا الوظيفي Job_SATFAC

الدرجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرارات والنسب المئوية	الفقرات	الرمز
محايدة	3.09	1.128	21	139	80	72	38	التكرار	القدرة على الانشغال بالعمل طوال الوقت	Satf 1
			% 6	% 39.7	% 22.9	% 20.6	% 10.9	النسبة المئوية		
محايدة	3.33	1.125	41	152	62	72	23	التكرار	الفرص المتاحة أمامك للقيام بعملك بشكل منفرد	Satf2
			% 11.7	% 43.4	% 17.7	% 20.6	% 6.6	النسبة المئوية		
محايدة	3.18	1.114	13	130	89	70	30	التكرار	إمكانية اتخاذ القرارات بمبادرتك الخاصة.	Satf3
			% 8.9	% 37.1	% 25.4	% 20	% 8.6	النسبة المئوية		
موافقة	3.62	1.063	58	183	43	50	16	التكرار	فرصتك في أن تستخدم قدراتك لعمل أشياء مفيدة (استخدام مهاراتك الخاصة)	Satf4
			% 16.6	% 52.3	% 12.3	% 14.3	% 4.6	النسبة المئوية		
محايدة	3.30	1.162	49	130	73	72	26	التكرار	الفرص المتاحة أمامك لمحاولة استخدام طرقك الخاصة في العمل	Satf5
			% 14	% 37.1	% 20.9	% 20.6	% 7.4	النسبة المئوية		
موافقة	3.55	1.183	74	150	43	61	22	التكرار	الشعور بالإنجازات التي حققتها في مجال عملك.	Satf6
			% 21.1	% 42.9	% 12.3	% 17.4	% 6.3	النسبة المئوية		

محايده	3.29	1.087	37 % 10.6	140 % 40	84 % 24	67 % 19.1	22 % 6.3	التكرار النسبة المئوية	إمكانية القيام بأعمال متنوعة من وقت لآخر.	Satf7
عدم الموافقة	2.36	1.272	9 % 2.6	96 % 27.4	25 % 7.1	101 % 28.9	119 % 34	التكرار النسبة المئوية	الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بأهمية العمل الذي تقوم به.	Satf8
محايده	3.23	1.128	30 % 8.6	153 % 43.7	62 % 17.7	77 % 22	28 % 8	التكرار النسبة المئوية	طريقة تعامل رئيسك مع موظفيه.	Satf9
محايده	3.24	1.073	32 % 9.1	132 % 37.7	99 % 28.3	62 % 17.7	25 % 7.1	التكرار النسبة المئوية	كفاءة رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات.	Satf 10
محايده	3.29	1.112	25 % 7.1	170 % 48.6	70 % 20	50 % 14.3	35 % 10	التكرار النسبة المئوية	النساء والتقدير عند إنجاز عملك بشكل جيد.	Satf 11
موافقة	3.62	0.950	50 % 14.3	177 % 50.6	67 % 19.1	51 % 14.6	5 % 1.4	التكرار النسبة المئوية	فرصتك في أن تكون شخصا له اعتماره في العمل.	Satf 12
محايده	3.11	1.263	42 % 12	125 % 35.7	59 % 16.9	76 % 21.7	48 % 13.7	التكرار النسبة المئوية	فرص الترقية في هذه الوظيفة	Satf 13
محايده	3.20	0.893	16 % 4.6	124 % 35.4	135 % 38.6	65 % 18.6	10 % 2.9	التكرار النسبة المئوية	إمكانية إعطاء الأوامر للآخرين حول ما يجب عمله	Satf 14
موافقة	3.71	1.225	103 % 29.4	134 % 38.3	56 % 16	24 % 6.9	33 % 9.4	التكرار النسبة المئوية	قدرتك على أن تعمل أشياء لا تتعارض مع ضميرك ومبادئك.	Satf 15
موافقة	3.61	1.006	46 % 13.1	194 % 55.4	53 % 15.1	41 % 11.7	16 % 4.6	التكرار النسبة المئوية	استقرار وظيفتك.	Satf 16
محايده	2.86	1.125	9 % 2.6	127 % 36.3	67 % 19.1	101 % 28.9	46 % 13.1	التكرار النسبة المئوية	الطريقة التي تطبق بها اللوائح (القواعد والإجراءات الداخلية)	Satf17
محايده	2.94	1.206	20 % 5.7	134 % 38.3	51 % 14.6	95 % 27.1	50 % 14.3	التكرار النسبة المئوية	بيئة العمل	Satf18
محايده	3.05	1.221	39 % 11.1	114 % 32.6	63 % 18	95 % 27.1	39 % 11.1	التكرار النسبة المئوية	طريقة تعامل زملائك مع بعضهم البعض.	Satf 19
موافقة	3.88	0.887	79 % 22.6	180 % 51.4	68 % 19.4	15 % 4.3	08 % 2.3	التكرار النسبة المئوية	فرصتك في أن تعمل أشياء للآخرين (تقديم المساعدة للآخرين)	Satf20
محايده	3.27	0.555	المتوسط المرجح للأوزان والانحراف المعياري لبعده.							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول (3 - 3 - 16) التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير الوسيط الرضا الوظيفي، حيث جاءت استجابات أفراد العينة تتجه نحو المحايدة، حيث حصلت العبارة (20) (فرصتك في أن تعمل أشياء للآخرين، تقديم المساعدة للآخرين) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (1.221) وهي تنتمي إلى بعد الخدمة الاجتماعية، وجاءت العبارة (08) (الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بأهمية العمل الذي تقوم به) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.36) و انحراف معياري (1.272) وهي تمثل بعد التعويض، ويتضح أيضا أن المتوسط المرجح للأوزان لعبارة الرضا الوظيفي هو (3.27) بانحراف معياري (0.555)، و هو يقاب المحايدة أي أن الرضا الوظيفي يعتبر متوسط.

03. تحليل الارتباط (اختبار بيرسون):

يتم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين المتغير المستقل و التابع و الوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قويا بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة الارتباط بين (0.30 و 0.70)، أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول (3 - 3 - 17): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل السلطة والمتغير التابع الانضباط الوظيفي

المتغيرات والأبعاد	القيم الإحصائية	السلطة الشرعية	سلطة المكافأة	السلطة القسرية	سلطة المرجع	سلطة الحرية	السلطة
الامتثال للقوانين و اللوائح	معامل الارتباط بيرسون	**0.325	**0.269	**0.271	**0.287	**0.449	**0.477
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الالتزام و الشعور بالمسؤولية	معامل الارتباط بيرسون	*0.106	**0.182	-0.065	**0.191	0.015	*0.125
	الدلالة الإحصائية	0.047	0.001	0.224	0.000	0.779	0.019
الدافع للانضباط(التحفيز)	معامل الارتباط بيرسون	**0.313	**0.290	**0.279	**0.286	**0.464	**0.488
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.100	0.000	0.000	0.000
الانضباط الذاتي	معامل الارتباط بيرسون	*0.192	**0.171	0.062	**0.174	**0.298	**0.284
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.001	0.062	10.00	0.000	0.000
الانضباط الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	**0.364	**0.356	**0.208	**0.367	**0.477	**0.531
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

*الارتباط دال عند مستوى 0.05.

**الارتباط دال عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 17) معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل السلطة بأبعادها والمتغير التابع

الانضباط الوظيفي بأبعاده، والتي نقرأ نتائجها على النحو التالي:

. جاءت العلاقة بين المتغير المستقل السلطة والمتغير التابع الانضباط الوظيفي "طردية متوسطة" بقيمة ارتباط (0.531) وهي

دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01.

. جاءت جميع العلاقات بين المتغير المستقل السلطة وأبعاد المتغير التابع "طردية" بأعلى معامل ارتباط بين السلطة والدافع

للانضباط (0.488) ثم الامتثال للقوانين واللوائح (0.477) و هو ارتباط متوسط، تليها الانضباط الذاتي (0.284) تليها

الالتزام و الشعور بالمسؤولية (0.125)، و هو ارتباط ضعيف و جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.01، باستثناء الارتباط

مع بعد الالتزام و الشعور بالمسؤولية دال عند مستوى معنوية 0.05.

. جاءت العلاقة بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل (السلطة الشرعية، سلطة المكافأة، سلطة القسرية، سلطة المرجع، سلطة الخبرة) "طردية متوسطة" في معظمها.

. جاءت جميع العلاقات بين أبعاد كل من المتغير المستقل والتابع "طردية" معظمها ضعيفة باستثناء العلاقة بين سلطة القسرية والالتزام والشعور بالمسؤولية جاءت "عكسية ضعيفة".

جدول (3-3): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السلطة والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي

المتغيرات و الأبعاد	القيم الإحصائية	السلطة	السلطة الشرعية	سلطة المكافأة	سلطة الإكراه	سلطة القسرية	سلطة الخبرة
النشاط	معامل الارتباط بيرسون	0.124*	0.215**	-0.042	0.170**	0.107*	0.036
	الدلالة الإحصائية	020.0	0.000	0.430	10.00	450.0	506.0
الاستقلالية	معامل الارتباط بيرسون	0.314**	0.230**	0.113*	0.157**	0.255**	0.289**
	الدلالة الإحصائية	000.0	000.0	350.0	003.0	0.000	000.0
المسؤولية	معامل الارتباط بيرسون	0.259**	0.265**	0.077	0.199**	0.108*	0.252**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	148.0	000.0	440.0	0.000
القدرة على الاستخدام	معامل الارتباط بيرسون	0.241**	0.231**	0.191**	0.083	0.095	0.228**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	00.00	122.0	770.0	0.000
الابداع	معامل الارتباط بيرسون	0.371**	0.351**	0.203**	0.162	0.197**	0.354**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	20.00	0.000	0.000
الإنجاز	معامل الارتباط بيرسون	0.288**	0.303**	0.095	0.134*	0.163**	0.289**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.076	0.012	0.002	0.000
التنوع	معامل الارتباط بيرسون	0.229**	0.183**	0.018	0.065	0.245**	0.228**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.001	0.740	0.224	0.000	0.000
التعويض	معامل الارتباط بيرسون	0.143**	0.052	0.100	-0.091	0.128*	0.218**
	الدلالة الإحصائية	0.008	0.328	0.062	0.088	0.016	0.000
الإشراف (العلاقات الإنسانية)	معامل الارتباط بيرسون	0.454**	0.257**	0.239**	0.142**	0.352**	0.473**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.008	0.000	0.000
الإشراف (التقني)	معامل الارتباط بيرسون	0.428**	0.313**	0.190**	0.147**	0.390**	0.376**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.006	0.000	0.000
الاعتراف	معامل الارتباط بيرسون	0.290**	0.090	0.302**	-0.004	0.246**	0.281**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.093	0.000	0.933	0.000	0.000
المركز الاجتماعي	معامل الارتباط بيرسون	0.301**	0.238**	0.175**	0.121*	0.188**	0.286**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.001	0.023	0.000	0.000
النقد	معامل الارتباط بيرسون	0.338**	0.220**	0.193**	0.065	0.275**	0.341**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.224	0.000	0.000
السلطة	معامل الارتباط بيرسون	0.210**	0.208**	0.000	-0.004	0.256**	0.212**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.996	0.943	0.000	0.000
القيم المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	-0.076	-0.030	-0.037	-0.006	-0.105	-0.060
	الدلالة الإحصائية	0.158	0.580	0.490	0.908	0.050	0.263
الأمان	معامل الارتباط بيرسون	0.228**	0.092	0.067	0.137*	0.139**	0.285**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.087	0.211	0.010	0.009	0.000
سياسات و ممارسات	معامل الارتباط بيرسون	0.225**	0.047	0.045	-0.046	0.266**	0.327

0.000	0.000	0.389	0.406	0.379	0.000	الدلالة الإحصائية	المنظمة
0.360**	0.320**	0.001	0.197**	0.143**	0.329**	معامل الارتباط بيرسون	ظروف العمل
0.000	0.000	0.980	0.000	0.007	0.000	الدلالة الإحصائية	
0.199**	0.199**	0.043	0.069	0.044	0.181**	معامل الارتباط بيرسون	زملاء العمل
0.000	0.000	0.426	0.196	0.407	0.001	الدلالة الإحصائية	
0.176**	0.198**	0.056	-0.003	0.105*	0.169**	معامل الارتباط بيرسون	الخدمة الاجتماعية
0.001	0.000	0.299	0.960	0.050	0.002	الدلالة الإحصائية	
0.518**	0.401**	0.151**	0.224**	0.354**	0.506**	معامل الارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	

* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

** الارتباط دال عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 18) معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل السلطة وأبعاده والمتغير الوسيط الرضا

الوظيفي وأبعاده، والتي نقرأ نتائجها على النحو التالي:

. جاءت العلاقة بين السلطة والرضا الوظيفي "طردية متوسطة" حيث بلغت قيمة الارتباط (0.506) وهي دالة إحصائياً عند

مستوى معنوية 0.01.

. جاءت جميع العلاقات بين المتغير المستقل السلطة و أبعاد الرضا الوظيفي (النشاط، الاستقلالية، المسؤولية، القدرة على

الاستخدام، الإبداع، الانجاز، التنوع، التعويض، الإشراف (العلاقات الإنسانية)، الإشراف التقني، الاعتراف، المركز

الاجتماعي، التقدم، السلطة، القيم المعنوية، الأمان، سياسات و ممارسات المنظمة، ظروف العمل، زملاء العمل، الخدمة

الاجتماعية) "طردية" بين الضعيفة و المتوسطة و جميعها دالة عند مستوى معنوية 0.01، باستثناء الارتباط مع بعد النشاط

دال عند مستوى معنوية 0.05. كما جاءت العلاقة بين السلطة والقيم المعنوية "عكسية ضعيفة" بقيمة معامل ارتباط

(0.076) وهي غير دالة إحصائياً.

. جاءت العلاقة بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي وأبعاد المتغير المستقل (السلطة الشرعية، سلطة المكافأة، السلطة القسرية،

سلطة المرجع وسلطة الخبرة) علاقة "طردية" تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة.

. جاءت العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط في معظمها "طردية"، باستثناء العلاقة بين (السلطة الشرعية

والقيم المعنوية، سلطة المكافأة مع النشاط، القيم المعنوية، الخدمة الاجتماعية، سلطة القسرية مع التعويض، الاعتراف،

السلطة، القيم المعنوية، سياسات وممارسات المنظمة، سلطة المرجع مع القيم المعنوية، سلطة الخبرة مع القيم المعنوية) جاءت

"عكسية" وليست دالة إحصائياً.

جدول (3 - 3 - 19): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي و المتغير التابع

الانضباط الوظيفي

المتغيرات و الأبعاد	القيم الإحصائية	الانضباط الوظيفي	الامتثال للقوانين و اللوائح	الالتزام و الشعور بالمسؤولية	الدافع للانضباط(التحفيز)	الانضباط الذاتي
النشاط	معامل الارتباط بيرسون	0.210**	0.202**	-0.004	0.067	0.191**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.936	0.210	0.000
الاستقلالية	معامل الارتباط بيرسون	0.211*	0.171**	0.011	0.190**	0.153**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.001	0.840	0.000	0.004
المسؤولية	معامل الارتباط بيرسون	0.286**	0.102	0.200**	0.203**	0.187**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.057	0.000	0.000	0.000
القدرة على الاستخدام	معامل الارتباط بيرسون	0.266**	0.137*	0.173**	0.141**	0.175**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.010	0.001	0.008	0.001
الابداع	معامل الارتباط بيرسون	0.346**	0.152**	0.189**	0.276**	0.232**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.004	0.000	0.000	0.000
الإنجاز	معامل الارتباط بيرسون	0.256**	0.204**	0.024	0.207**	0.190**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.652	0.000	0.000
التنوع	معامل الارتباط بيرسون	0.182**	0.018	0.113*	0.093	0.174**
	الدلالة الإحصائية	0.001	0.737	0.034	0.083	0.001
التعويض	معامل الارتباط بيرسون	0.077	0.121*	0.019	0.075	0.006
	الدلالة الإحصائية	0.150	0.023	0.727	0.162	0.918
لاشراف (العلاقات الانسانية)	معامل الارتباط بيرسون	0.187**	0.262**	-0.089	0.368**	0.051
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.096	0.000	0.340
الاشرف التقني	معامل الارتباط بيرسون	0.256**	0.278**	-0.060	0.360**	0.138**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.260	0.000	0.009
الاعتراف	معامل الارتباط بيرسون	0.087	0.130*	-0.019	0.204**	-0.010
	الدلالة الإحصائية	0.102	0.015	0.723	0.000	0.856
المركز الاجتماعي	معامل الارتباط بيرسون	0.263**	0.236**	0.031	0.251**	0.159**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.567	0.000	0.003
التقدم	معامل الارتباط بيرسون	0.212**	0.156**	-0.043	0.323**	0.147**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.003	0.420	0.000	0.006
السلطة	معامل الارتباط بيرسون	0.102	0.155**	-0.018	0.065	0.054
	الدلالة الإحصائية	0.057	0.004	0.733	0.223	0.317
القيم المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	-0.104	-0.184**	-0.094	0.043	-0.005
	الدلالة الإحصائية	0.052	0.001	0.079	0.419	0.921
الأمان	معامل الارتباط بيرسون	0.046	0.011	-0.131*	0.296**	0.038
	الدلالة الإحصائية	0.396	0.836	0.014	0.000	0.482
سياسات وممارسات المنظمة	معامل الارتباط بيرسون	0.077	0.197**	-0.102	0.180**	-0.005
	الدلالة الإحصائية	0.152	0.000	0.056	0.001	0.931
ظروف العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.199**	0.253**	-0.068	0.310**	0.085
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.204	0.000	0.111
زملاء العمل	معامل الارتباط بيرسون	0.170**	0.220**	-0.028	0.293**	0.038
	الدلالة الإحصائية	0.001	0.000	0.603	0.000	0.476
الخدمة الاجتماعية	معامل الارتباط بيرسون	0.135**	0.087	0.015	0.109*	0.113*
	الدلالة الإحصائية	0.011	0.106	0.774	0.042	0.035
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.346**	0.290**	0.011	0.414**	0.209**
	الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.844	0.000	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05.

** الارتباط دال عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 19) معاملات الارتباط بيرسون بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي وأبعاده والمتغير التابع

الانضباط الوظيفي وأبعاده، والتي نقرأ نتائجها على النحو التالي:

. جاءت العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي "طردية متوسطة" حيث بلغت قيمة الارتباط (0.346) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

. جاءت العلاقة بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي وأبعاد المتغير التابع (الامتثال للقوانين واللوائح، الالتزام والشعور بالمسؤولية، الدافع للانضباط، الانضباط الذاتي) علاقة طردية ما بين الضعيفة والمتوسطة.

. جاءت العلاقة بين المتغير التابع الانضباط الوظيفي وأبعاد المتغير الوسيط (النشاط، الاستقلالية، المسؤولية، القدرة على الاستخدام، الإبداع، الانجاز، التنوع، التعويض، الإشراف (العلاقات الإنسانية)، الإشراف التقني، الاعتراف، المركز الاجتماعي، التقدم، السلطة، القيم المعنوية، الأمان، سياسات وممارسات المنظمة، ظروف العمل، زملاء العمل، الخدمة الاجتماعية) "طردية" ومعظمها ضعيفة ودالة عند مستوى معنوية 0.01، باستثناء العلاقة بين الانضباط الوظيفي والقيم المعنوية علاقة "عكسية ضعيفة".

. جاءت العلاقة بين أبعاد المتغير الوسيط وأبعاد المتغير التابع في معظمها طردية ضعيفة، باستثناء العلاقة بين (الامتثال للقوانين واللوائح والقيم المعنوية، بين الالتزام والشعور بالمسؤولية والنشاط، الإشراف (العلاقات الانسانية)، الإشراف التقني، الاعتراف، التقدم، السلطة، القيم المعنوية، الأمان، سياسات وممارسات المنظمة، ظروف العمل، زملاء العمل، أيضاً بين الانضباط الذاتي والاعتراف، القيم المعنوية، سياسات وممارسات المنظمة) جاءت العلاقة "عكسية ضعيفة".

04/ اختبار المتغيرات التحكيمية:

بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية احتوت الدراسة أيضاً على (04) عناصر كمتغيرات تحكيمية (سن الموظف، جنس الموظف، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة) لقياس درجة تأثيرها على المتغير التابع بالإضافة إلى تأثير المتغير المستقل و الوسيط، و أيضاً دراسة تأثيرها على المتغير الوسيط، و أيضاً قمنا باختبار تأثير هذه المتغيرات على المتغير المستقل السلطة ببعديها (سلطة الموقع و السلطة الشخصية)، لمعرفة مدى إدراك الموظفين لنوع السلطة التي تمارس في إدارتهم، لاختبار تأثير هذه المتغيرات قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA لاكتشاف تأثير هذه المتغيرات على المتغير المستقل السلطة، المتغير التابع الانضباط الوظيفي و المتغير الوسيط الرضا الوظيفي، لمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنات البعدية

باستخدام (Multiple comparisons LSD)، في حالة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لا نقوم بالمقارنات البعدية.

يعتبر تحليل التباين الأحادي في البحث العلمي أحد الاختبارات المعلمية التي تستخدم في المقارنة بين المتوسطات، ويطلق عليه تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) وهو اختبار يتم استخدامه في التحليل الإحصائي للحصول على قرار بوجود فروق بين المتوسطات أو عدم وجودها وذلك للتعرف على ما يجعل متوسط ما يختلف عن المتوسطات الأخرى، أي يستخدم ANOVA للمقارنة بين مجموعتان إذا كان هناك فرق بينهما⁴.

04 - 01 - اختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية والمتغير المستقل السلطة:

❖ سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية)

أ - سن الموظف: هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لسن الموظف؟

جدول رقم (3 - 3. 20) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - سلطة الموقع

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية	سن الموظف
غير دالة إحصائيا	0.200	1,506	3,57	أقل من 25 سنة
			3,28	من 26 إلى 35 سنة
			3,30	من 36 إلى 45 سنة
			3,17	من 46 إلى 55 سنة
			3,29	فوق 55 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3. 20)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) تبعاً لسنهم، لأن قيمة $F(1.506)$ جاءت بقيمة احتمالية (0.200) أكبر من 0.05، و بالتالي هي غير دالة إحصائياً، كما نلاحظ أن الموظفين الذين سنهم أقل من 25 سنة أكثر إدراكاً لممارسة سلطة الموقع من الموظفين في الفئات العمرية الأخرى، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية، وهذا ما نفسر به عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

⁴ / www.drakah.com/Description.aspx?id=3612

ب - جنس الموظف:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لجنس الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 21) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA جنس الموظف - سلطة الموقع

جنس الموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
رجل	3,27	2,953	0.053	دالة احصائيا
امرأة	3,28			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 21)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع تبعا لجنسهم، لأن قيمة F (2.953) جاءت بقيمة احتمالية (0.053) تساوي مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي هي دالة احصائيا، كما نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير بين الجنسين في إدراكهم لممارسة سلطة الموقع.

ج - المستوى التعليمي:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لمستواهم التعليمي؟

جدول رقم (3 - 3 - 22) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المستوى التعليمي للموظف - سلطة الموقع

المستوى التعليمي للموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
جامعي	3,28	0.382	0.822	غير دالة احصائيا
ثانوي	3,26			
متوسط	3,34			
ابتدائي	3,58			
تكوين مهني	3,29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 22)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع تبعا لمستواهم التعليمي، لأن قيمة F (0.382) جاءت بقيمة احتمالية (0.822) أكبر من 0.05، وبالتالي هي غير دالة احصائيا، كما نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي

ابتدائي أكثر إدراكا لممارسة السلطة موقع، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية، ونفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى تقارب قيم المتوسطات.

د - الأقدمية في الوظيفة:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لأقدميتهم في الوظيفة؟

جدول رقم (3 - 3 - 23) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الأقدمية في الوظيفة - سلطة الموقع

الأقدمية في الوظيفة	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	3,35	2,401	0.050	دالة احصائيا
من 06 إلى 15 سنة	3,24			
من 16 إلى 25 سنة	3,36			
من 26 إلى 32 سنة	3,40			
فوق 32 سنة	3,01			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 23) نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع تبعا لأقدميتهم في الوظيفة، حيث جاءت قيمة F (2.401) بقيمة احتمالية (0.050) مساوية لمستوى الدلالة 0.05، و بالتالي هي دالة احصائيا، كما نلاحظ أن فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية بين (26 إلى 32 سنة) أكثر إدراكا لممارسة سلطة الموقع، مقارنة بالفئات الأخرى.

جدول رقم (3 - 3 - 24) نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

ممارسة سلطة الموقع تبعا لمتغير الأقدمية في الوظيفة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات.... من 06 إلى 15 سنة	0.106	0.112	غير دال احصائيا
أقل من 05 سنوات.... من 16 إلى 25 سنة	0.010	0.896	غير دال احصائيا
أقل من 05 سنوات..... من 26 إلى 32 سنة	0.057	0.673	غير دال احصائيا
أقل من 05 سنوات..... فوق 32 سنة	0.331	0.026	دال احصائيا
من 06 إلى 15 سنة..... من 16 إلى 25 سنة	0.116	0.068	غير دال احصائيا
من 06 إلى 15 سنة..... من 26 إلى 32 سنة	0.163	0.194	غير دال احصائيا
من 06 إلى 15 سنة..... فوق 32 سنة	0.225	0.108	غير دال احصائيا
من 16 إلى 25 سنة..... من 26 إلى 32 سنة	0.046	0.727	غير دال احصائيا
من 16 إلى 25 سنة..... فوق 32 سنة	0.342	0.020	دال احصائيا
من 26 إلى 32 سنة..... وق 32 سنة	0.388	0.034	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 24) أن سبب الفروق الدالة احصائيا في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع تبعا لأقدميتهم في الوظيفة يعود إلى الفرق بين فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية (أقل من 05 سنوات) و (فوق 32 سنة) بفارق معنوي (0.331) ، فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية (من 16 إلى 25 سنة) و (فوق 32 سنة) بفارق معنوي (0.342) و فئة الموظفين الذين لديهم أقدمية بين (من 26 إلى 32 سنة) و (فوق 32 سنة) بفارق معنوي (0.388)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.026، 0.020، 0.034) على التوالي أقل من 0.05.

❖ السلطة الشخصية (المرجع، الخبرة)

أ - سن الموظف:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية (المرجع، الخبرة) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لسن الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 25) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - السلطة الشخصية

سن الموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
أقل من 25 سنة	3,41	3,678	0.006	دالة احصائيا
من 26 إلى 35 سنة	2,90			
من 36 إلى 45 سنة	2,96			
من 46 إلى 55 سنة	2,75			
فوق 55 سنة	3,20			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 25) نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، الذي يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية تبعا لسنهم، حيث جاءت قيمة F (3.678) بقيمة احتمالية (0.006) أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي هي دالة احصائيا، كما نلاحظ أن الفئة الموظفين الذين سنهم أقل من 25 سنة أكثر إدراكا لممارسة السلطة الشخصية، مقارنة بالفئات الأخرى.

جدول رقم (3 - 3 - 26) نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	ممارسة السلطة الشخصية تبعاً لمتغير سن الموظف
دال احصائيا	0,010	0,517	أقل من 25 سنة..... من 26 إلى 35 سنة
دال احصائيا	0,023	0,455	أقل من 25 سنة..... من 36 إلى 45 سنة
دال احصائيا	0,002	0,663	أقل من 25 سنة..... من 46 إلى 55 سنة
غير دال احصائيا	0,392	0,215	أقل من 25 سنة..... فوق 55 سنة
غير دال احصائيا	0,342	0,062	من 26 إلى 35 سنة..... من 36 إلى 45 سنة
غير دال احصائيا	0,124	0,147	من 26 إلى 35 سنة..... من 46 إلى 55 سنة
غير دال احصائيا	0,069	0,302	من 26 إلى 35 سنة..... فوق 55 سنة
دالة احصائيا	0,027	0,209	من 36 إلى 45 سنة..... من 46 إلى 55 سنة
غير دالة احصائيا	0,146	0,240	من 36 إلى 45 سنة..... فوق 55 سنة
دالة احصائيا	0,013	0,449	من 46 إلى 55 سنة..... فوق 55 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 26) أن سبب الفروق الدالة احصائيا في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع تبعاً لسنهم يعود إلى الفرق بين فئة الموظفين الذين يتراوح سنهم (أقل من 25 سنوات) و (من 26 سن إلى 35 سنة) بفارق معنوي (0.517) ، فئة الموظفين الذين يتراوح سنهم (أقل من 25 سنوات) و (من 36 سن إلى 45 سنة) بفارق معنوي (0.455)، فئة الموظفين الذين يتراوح سنهم (أقل من 25 سنوات) و (من 46 سن إلى 55 سنة) بفارق معنوي (0.663) ، فئة الموظفين الذين يتراوح سنهم (من 36 إلى 45 سنة) و (من 46 سن إلى 55 سنة) بفارق معنوي (0.240) و فئة الموظفين الذين يتراوح سنهم (من 46 إلى 55 سنة) و (فوق 55 سنة) بفارق معنوي (0.449) حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.010، 0.023، 0.002، 0.013، 0.027) على التوالي أقل من 0.05.

ب - جنس الموظف:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقاً لجنس

الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 27) اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه ANOVA جنس الموظف - السلطة الشخصية

جنس الموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
رجل	3,00	2,886	0,057	غير دالة احصائيا
امرأة	2,86			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 27)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية تبعا لجنسهم، لأن قيمة $F(2.886)$ جاءت بقيمة احتمالية (0.057) أكبر من 0.05، و بالتالي هي غير دالة احصائيا، كما نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية أنه لا يوجد فرق كبير بين الجنسين في إدراكهم لممارسة السلطة الشخصية، و نفس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى تقارب قيم المتوسطات.

ج - المستوى التعليمي:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية (المرجع و الخبر) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لمستواهم

التعليمي؟

جدول رقم (3 - 3 - 28) اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه ANOVA المستوى التعليمي للموظف - السلطة الشخصية

المستوى التعليمي للموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
جامعي	2,90	1,977	.0098	غير دالة احصائيا
ثانوي	3,07			
متوسط	2,67			
ابتدائي	3,31			
تكوين مهني	3,05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 28)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية تبعا لمستواهم التعليمي، لأن قيمة $F(1.977)$ جاءت بقيمة احتمالية (0.098) أكبر من 0.05، و بالتالي هي غير دالة احصائيا، كما نلاحظ أن أن الموظفين الذين لديهم مستوى

تعليمي ابتدائي أكثر إدراكا لممارسة السلطة الشخصية، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية ، و نفس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى تقارب قيم المتوسطات.

د - الأقدمية في الوظيفة:

هل هناك فرق في إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة) في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لأقدميتهم في الوظيفة؟

جدول رقم(3 - 3 - 29) اختبار تحليل التباين الاحادي الاتجاه ANOVA الأقدمية في الوظيفة - السلطة الشخصية

الأقدمية في الوظيفة	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
أقل من 05 سنوات	3,00	0,843	0,499	غير دالة احصائيا
من 06 إلى 15 سنة	2,92			
من 16 إلى 25 سنة	2,87			
من 26 إلى 32 سنة	3,10			
فوق 32 سنة	2,83			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 29)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسة السلطة الشخصية تبعا لأقدميتهم في الوظيفة، لأن قيمة F (0.843) جاءت بقيمة احتمالية (0.499) أكبر من 0.05، وبالتالي هي غير دالة احصائيا، كما نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم أقدمية (بين 26 و 32 سنة) أكثر إدراك لممارسة السلطة الشخصية من الموظفين في الفئات الأخرى، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية، وهذا ما نفسر به عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

04 - 02 - اختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية والمتغير التابع الانضباط الوظيفي:

أ - سن الموظف:

هل هناك فرق في انضباط الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لسن الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 30) اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA سن الموظف - الانضباط الوظيفي

سن الموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
أقل من 25 سنة	3.46	3.053	0.017	دالة احصائيا
من 26 إلى 35 سنة	3.14			
من 36 إلى 45 سنة	3.15			
من 46 إلى 55 سنة	3.03			
فوق 55 سنة	3.14			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 30) نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه الذي يبين فروق ذات دلالة إحصائية بين

الانضباط الوظيفي للموظفين تبعاً لسنهم، حيث جاءت قيمة $F(3.053)$ بقيمة احتمالية (0.017) أقل من 0.05، و

بالتالي هي دالة احصائيا، كما نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 25 سنة أكثر انضباطاً.

جدول رقم (3 - 3 - 31) نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

الانضباط الوظيفي تبعاً لمتغير سن الموظف	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
(أقل من 25 سنة)...(26 إلى 35 سنة)	0.317	0.019	دال احصائيا
(أقل من 25 سنة)...(36 إلى 45 سنة)	0.312	0.021	دال احصائيا
(أقل من 25 سنة)...(46 إلى 55 سنة)	0.433	0.003	دال احصائيا
(أقل من 25 سنة)...(فوق 55 سنة)	0.165	0.329	غير دال احصائيا
(من 26 إلى 35 سنة)...(36 إلى 45 سنة)	0.005	0.918	غير دال احصائيا
(من 26 إلى 35 سنة)...(46 إلى 55 سنة)	0.116	0.072	غير دال احصائيا
(من 26 إلى 35 سنة)...(فوق 55 سنة)	0.152	0.175	غير دال احصائيا
(من 36 إلى 45 سنة)...(46 إلى 55 سنة)	0.121	0.058	غير دال احصائيا
(من 36 إلى 45 سنة)...(فوق 55 سنة)	0.147	0.186	غير دال احصائيا
(من 46 إلى 55 سنة)...(فوق 55 سنة)	0.268	0.027	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 31) أن سبب الفروق الدالة احصائيا بين الانضباط الوظيفي و متغير السن يعود إلى الفرق

بين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) و (26 إلى 35 سنة) بفارق معنوي (0.317)، الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)

و(36 إلى 45 سنة) بفارق معنوي (0.312) ، الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) و(46 إلى 55 سنة) بفارق معنوي

(0.433) و الفئة العمرية (من 46 إلى 55 سنة) و(فوق 55 سنة) بفارق معنوي (0.268) حيث جاءت القيمة

الاحتمالية دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

ب - جنس الموظف:

هل هناك فرق في انضباط الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لجنس الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 32) اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA جنس الموظف - الانضباط الوظيفي

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية	جنس الموظف
دالة احصائيا	0.030	3.555	3.20	رجل
			3.09	امراة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 32) نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، يبين فروق ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي للموظفين تبعا لجنسهم (رجل - امرأة)، حيث جاءت قيمة F (3.555) بقيمة احتمالية (0.030) أقل من 0.05، و بالتالي هي دالة احصائيا، كما نلاحظ أن لا يوجد فرق كبير بين الجنسين في انضباطهم الوظيفي، إذ تظهر نتائج المتوسطات أنها لصالح الرجال.

ج - المستوى التعليمي:

هل هناك فرق في انضباط الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لمستواهم التعليمي؟

جدول رقم (3 - 3 - 33) اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه ANOVA المستوى التعليمي للموظف - الانضباط الوظيفي

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية	المستوى التعليمي للموظف
دالة احصائيا	0.027	2.779	3.11	جامعي
			3.22	ثانوي
			3.26	متوسط
			3.25	ابتدائي
			3.14	تكوين مهني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 33) نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي للموظفين تبعا لمستواهم التعليمي، حيث جاءت قيمة F (2.779) بقيمة احتمالية (0.027) أقل من 0.05، و بالتالي هي دالة احصائيا، كما نلاحظ أن الفئة الموظفين الذين لديهم مستوى متوسط أكثر انضباطا.

جدول رقم (3 - 3 - 34) نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	الانضباط الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي للموظف
غير دال احصائيا	0.071	0.113	جامعي ... ثانوي
غير دال احصائيا	0.248	0.154	جامعي ... متوسط
غير دال احصائيا	0.507	0.143	جامعي .. ابتدائي
دال احصائيا	0.006	0.207	جامعي ... تكوين مهني
غير دال احصائيا	0.773	0.041	ثانوي ... متوسط
غير دال احصائيا	0.891	0.030	ثانوي ... ابتدائي
غير دال احصائيا	0.303	0.095	ثانوي ... تكوين مهني
غير دال احصائيا	0.965	0.011	متوسط ... ابتدائي
غير دال احصائيا	0.721	0.053	متوسط ... تكوين مهني
غير دال احصائيا	0.776	0.064	ابتدائي ... تكوين مهني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 34) أن سبب الفروق الدالة احصائيا في الانضباط الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي يعود إلى الفرق بين الفئة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي (جامعي وتكوين مهني) بفارق معنوي (0.207) ودلالة إحصائية أقل من 0.05.

د - الأقدمية في الوظيفة:

هل هناك فرق في انضباط الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لأقدميتهم في الوظيفة؟

جدول رقم (3 - 3 - 35) اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA الأقدمية في الوظيفة - الانضباط الوظيفي

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية	الأقدمية في الوظيفة
غير دالة احصائيا	0.490	0.857	3.06	أقل من 05 سنوات
			3.16	من 06 إلى 15 سنة
			3.14	من 16 إلى 25 سنة
			3.19	من 26 إلى 32 سنة
			3.13	فوق 32 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 35) اختبار التباين الأحادي الاتجاه الذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي للموظفين تبعا لأقدميتهم، لأن قيمة F (0.857) جاءت بقيمة احتمالية (0.490) أكبر من 0.05،

و بالتالي هي غير دالة احصائيا، كما نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم أقدمية بين (26 إلى 32 سنة) أكثر انضباطا، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية ، و هذا ما نفسر به عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

04 - 03 - اختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي:

أ - سن الموظف:

هل هناك فرق في رضا الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لسن الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 36) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - الرضا الوظيفي

سن الموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 25 سنة	3.41	0.397	0.811	غير دالة احصائيا
من 26 إلى 35 سنة	3.30			
من 36 إلى 45 سنة	3.24			
من 46 إلى 55 سنة	3.25			
فوق 55 سنة	3.36			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 36)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين تبعا لسنهم، لأن قيمة $F(0.397)$ جاءت بقيمة احتمالية (0.811) أكبر من 0.05، و بالتالي هي غير دالة احصائيا، و إن يظهر أن الموظفين الذين سنهم أقل من 25 سنة أكثر رضا عن العمل لكن بفرق صغير بين المتوسطات الحسابية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، و هذا ما نفسر به عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ب - جنس الموظف:

هل هناك فرق في رضا الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لجنس الموظف؟

جدول رقم (3 - 3 - 37) اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA جنس الموظف - الرضا الوظيفي

جنس الموظف	المتوسطات الحسابية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
رجل	3.31	0.965	0.382	غير دالة احصائيا
امرأة	3.24			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 37)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين تبعاً لجنسهم، لأن قيمة $F(0.965)$ جاءت بقيمة احتمالية (0.382) أكبر من 0.05، و بالتالي هي غير دالة إحصائية، كما نلاحظ أنه لا يوجد فرق كبير بين الجنسين في رضاهم الوظيفي، إذ تظهر نتائج المتوسطات أنها لصالح الرجال، و نفس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى تقارب قيم المتوسطات.

ج - المستوى التعليمي:

هل هناك فرق في رضا الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقاً لمستواهم التعليمي؟

جدول رقم (3 - 3 - 38) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المستوى التعليمي للموظف - الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية	المستوى التعليمي للموظف
دالة احصائيا	0.005	3.817	3.27	جامعي
			3.27	ثانوي
			2.65	متوسط
			3.85	ابتدائي
			3.40	تكوين مهني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يوضح الجدول رقم (3 - 3 - 38) نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه، يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين تبعاً لمستواهم التعليمي، حيث جاءت قيمة $F(3.817)$ بقيمة احتمالية (0.005) أقل من 0.05، و بالتالي هي دالة إحصائية، كما نلاحظ أن الفئة الموظفين الذين لديهم مستوى ابتدائي أكثر رضا عن العمل و أن الذين لديهم مستوى دراسي متوسط أقل رضا مقارنة بالفئات الأخرى.

جدول رقم (3 - 3 - 39) نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي للموظف
غير دال احصائيا	0.977	0.003	جامعي ... ثانوي
دال احصائيا	0.002	0.619	جامعي ... متوسط
غير دال احصائيا	0.068	0.581	جامعي ... ابتدائي
غير دال احصائيا	0.230	0.133	جامعي ... تكوين مهني
دال احصائيا	0.003	0.622	ثانوي ... متوسط
غير دال احصائيا	0.078	0.578	ثانوي ... ابتدائي
غير دال احصائيا	0.338	0.130	ثانوي ... تكوين مهني
دال احصائيا	0.001	1.200	متوسط ... ابتدائي
دال احصائيا	0.001	0.752	متوسط ... تكوين مهني
غير دال احصائيا	0.178	0.448	ابتدائي ... تكوين مهني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 39) أن سبب الفروق الدالة احصائيا في الرضا الوظيفي للموظفين تبعا للمستوى التعليمي يعود إلى الفرق بين فئة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي (جامعي و متوسط) بفارق معنوي (0.619) و فئة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليم (ثانوي و متوسط) بفارق معنوي (0.622) وفئة الموظفين الذين لديهم مستوى (متوسط و ابتدائي) بفارق معنوي (1.20) و فئة الموظفين الذين لديهم مستوى (متوسط و تكوين مهني) بفارق معنوي (0.752)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.002، 0.003، 0.001، 0.001) على التوالي أقل من 0.05.

د - الأقدمية في الوظيفة:

هل هناك فرق في رضا الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية وفقا لأقدميتهم في الوظيفة؟

جدول رقم (3 - 3 - 40) اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA الأقدمية في الوظيفة - الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	المتوسطات الحسابية	الأقدمية في الوظيفة
غير دالة احصائيا	0.729	0.509	3.33	أقل من 05 سنوات
			3.28	من 06 إلى 15 سنة
			3.24	من 16 إلى 25 سنة
			3.15	من 26 إلى 32 سنة
			3.16	فوق 32 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 40)، الذي يبين نتائج اختبار التباين الأحادي الاتجاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للموظفين تبعاً لأقدميتهم في الوظيفة، لأن قيمة $F(0.509)$ جاءت بقيمة احتمالية (0.729) أكبر من 0.05، وبالتالي هي غير دالة إحصائية، كما نلاحظ أن الموظفين الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات أكثر رضا عن العمل من الموظفين في الفئات الأخرى، مع وجود تقارب في المتوسطات الحسابية، وهذا ما نفسر به عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

05 - التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية:

01/ مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية:

أ. النموذج: يرى (سعد علي، 2011) النموذج في الدراسات والبحوث يمثل مجموعة من المفاهيم المترابطة التي ترشد الباحث حول ماهية الأشياء التي يتم قياسها وطبيعة العلاقات التي يمكن النظر إليها (عابد، 2019)، أو هو تمثيل بياني في شكل رمزي لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع الظاهرة (Gilles).

ب. النمذجة بالمعادلة البنائية:

يرى (Byrne, 2010) أن النمذجة بالمعادلة البنائية هي تقنية متعددة المتغيرات تعمل على تفسير العلاقات بين مجموعة من المتغيرات (Carvalho, J., & Chima, F. O, 2014)، أما (Suhr, 2006) فيرى أن النمذجة بالمعادلة البنائية هي منهجية لتمثيل و تقدير و اختبار شبكة من العلاقات بين المتغيرات (المتغيرات المقاسة و البنى الكامنة) (الهاشمي، 2018)، أما (عثماني و قماري، 2017) فتوصلا إلى أن النمذجة بالمعادلة البنائية 'تمثل منهجية أو طريقة أو مدخل أو أسلوب في البحث و التحليل للنماذج النظرية التي تصف و تحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالمعالجة و الدراسة'.

ج. الهدف من النمذجة بالمعادلة البنائية:

الهدف من النمذجة بالمعادلة البنائية هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأكيد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها (الهنداوي، 2007)

د. تصنيف المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية:

01. يصنفها (تيفرة، 2012) من حيث الظهور إلى:

المتغيرات الكامنة (**Latent variables**): وهي متغيراً أو بنى نظرية افتراضية لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بصورة مباشرة ويستدل عليها أو يتم قياسها بشكل غير مباشر عن طريق أسئلة، اختبارات، فقرات أو استبيان وغيرها من أدوات القياس. المتغيرات المقاسة أو الظاهرة أو المشاهدة (**Observed variables**): هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم للاستدلالات على المتغير الكامن ويتم ملاحظتها وقياسها مباشرة.

02. يصنفها (Byrne, 2016) من حيث المنشأ إلى:

متغيرات خارجية المنشأ: وهي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي، هي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بمتغير آخر. متغيرات داخلية المنشأ: وهي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج.

03. يصنفها (المهدي، 2007) من حيث التأثير إلى:

متغيرات ذات التأثير المباشر (**Direct effect**): وهي التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج. المتغيرات ذات التأثير غير المباشر (**Indirect effect**): وهي التي تؤثر في متغير آخر من خلال متغير وسيط.

04. من حيث التأثير والتأثر: إلى متغيرات مستقلة، متغيرات تابعة، متغيرات وسيطة ومتغيرات معدلة

هـ. اختبار النموذج:

يتم التأكد من مدى ملاءمة النموذج الذي اقترحه الباحث مع بيانات العينة، فإذا كانت بيانات العينة متطابقة مع النموذج فإن النموذج الذي افترضه الباحث يعتبر نموذجاً مناسباً، وهذا لا يعني أنه أفضل نموذج، أما إذا كانت بيانات العينة غير متطابقة فيجب تعديل النموذج أو اختبار نموذج آخر، ويمكن اختبار من خلال مؤشرات جودة المطابقة وهي كما يلي (عسيري، 2021):

01. مؤشر مربع كاي (X^2 chi- square)

02. مؤشر النسبة بين مربع كاي و درجة الحرية (X^2 / df)

03. مؤشر جذر متوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)

04. مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)

05 . مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR)

06 . مؤشر حسن المطابقة (GFI)

07 . مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)

08 . مؤشر المطابقة المعياري (NFI)

09 . مؤشر المطابقة غير المعياري (NNFI)

10 . مؤشر توكس لويس (TLF)

11 . مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)

12 . مؤشر المطابقة المقارن (FIE)

02 / اختبار التوزيع الطبيعي:

استكشاف التوزيع الطبيعي يهدف إلى معرفة ما إذا كان توزيع البيانات هو توزيع طبيعي، أي التأكد من أن تميل العينة

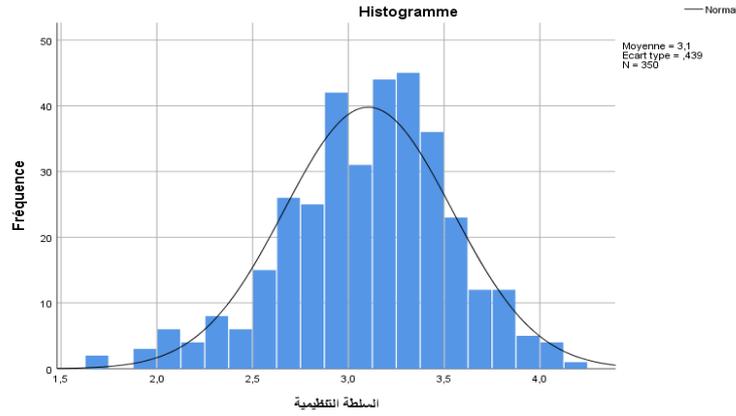
للمجتمع الأصلي تتبع طريقة التوزيع الطبيعي، من أجل ذلك اعتمدنا على اختبار Kolmogorow- Smirnov.

جدول رقم (3 - 3 - 41) اختبار التوزيع الطبيعي باستعمال اختبار Kolmogorow- Smirnov

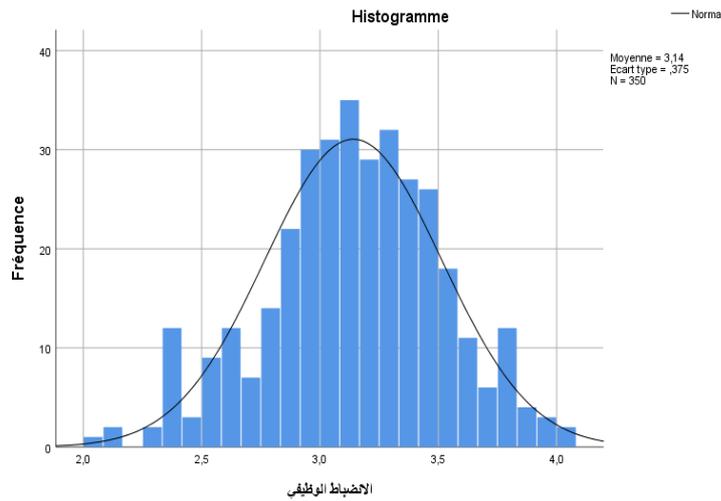
المتغيرات	Kolmogorow- Smirnov القيمة الاحتمالية (Sig)	Kolmogorow- Smirnov القيمة الاحتمالية (Sig) بعد معالجة التوزيع غير الطبيعي
السلطة	0.023	0.093
الانضباط الوظيفي	0.055	0.200
الرضا الوظيفي	0.059	0.200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

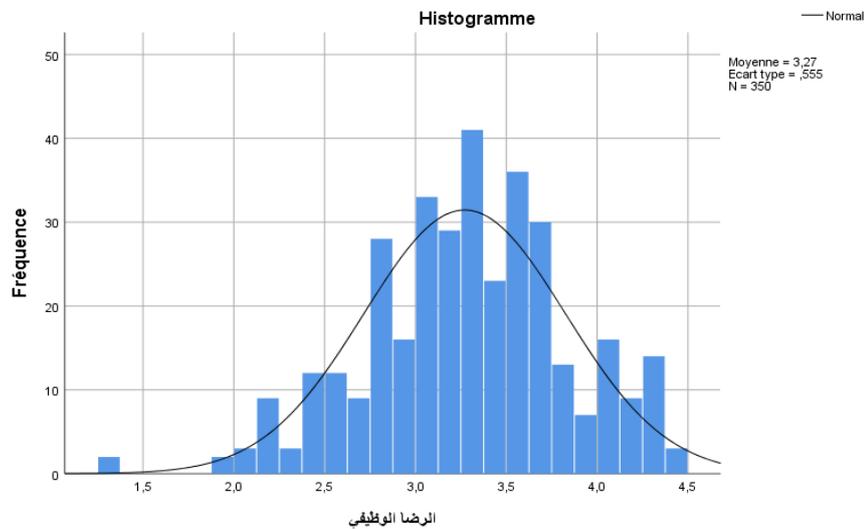
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 41) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة تساوي أو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستخدام اختبار Kolmogorow- Smirnov، وهذا يبين أن توزيع البيانات الخاصة بمحاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، لذا عمدنا إلى إعادة الاختبار مرة أخرى بعد تحويل البيانات للوغارتم الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric test) للإجابة على فرضيات الدراسة، و هي "الطرق الإحصائية التي تهتم بالكشف و الاستدلال على المجتمع اعتمادا على ما توفر من بيانات لدى الباحث خاصة بالنسبة للعينة المأخوذة من هذا المجتمع ، يجب توفر مجموعة من الشروط : التوزيع الطبيعي، تجانس التباين، العينات العشوائية، خطية العلاقة..." (أحمد العبد القادر، 2020).



شكل رقم (3 - 3 - 1) منحني التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل السلطة.



شكل رقم (3 - 3 - 2) منحني التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير التابع الانضباط الوظيفي.



شكل رقم (3 - 3 - 3) المدرج التكراري و منحني التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير الوسيط الرضا الوظيفي.

03 . التحليل العاملي Factor Analysis :

03 . 01 - مفهوم التحليل العاملي :

هو نوع من الاساليب الإحصائية تهدف الى تخفيض عدد المتغيرات أو البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، كما يهدف الى تحليل مجموعة من معاملات الارتباط من عدة متغيرات واختزالها إلى عدد أقل من العوامل أي يساعد على فهم مصفوفة الارتباط أو التباين المشترك من خلال عدد أقل من العوامل.

ينقسم التحليل العاملي إلى نوعين هما التحليل العاملي الاستكشافي و التحليل العاملي التوكيدي، يتميز التحليل العاملي التوكيدي عن الاستكشافي بأن الأول يعتمد على صياغة فروض الدراسة بعد فحص معاملات الارتباط، أما الاستكشافي فلا تصاغ فيه فروض بل يتم استكشافها من خلال التحليل، يعتمد الباحث في النوع الأول على الحل المباشر دون اللجوء إلى تدوير المحاور كما في التحليل العاملي الاستكشافي ، يرى (Cudek et all , 2007) أن معظم الدراسات تعتمد على كلا النوعين من التحليل العاملي لأن بعض المتغيرات معروفة و بعضها الأخر غير معروفة التكوين، يعتمد التحليل العاملي التوكيدي على مشكلة اختبار نموذج محدد، بينما التحليل العاملي الاستكشافي يهدف إلى استخراج العوامل و التحليل و التفسير.(منور أحمد، 2014)

03 . 02 - شروط استخدام التحليل العاملي :

01 . كفاية العينة: عن طريق استخدام اختبار (Kaiser, Meyer, Olkin)، و يرمز له بـ **KMO _ Test** لحساب كفاية أو كفاءة العينة و اختبار إذا كانت الارتباطات الجزئية بين المتغيرات صغيرة، و تتراوح قيمة هذا الاختبار (من 0 إلى +1)، حيث تشير القيم القريبة من الواحد إلى كفاية العينة أو أنها مناسبة و القيم أقل من (+0.50) تشير إلى عدم كفاية العينة. وضع Kaiser تصنيف لقيم المقياس كما هو مبين أدناه:

الدلالة على	KMO _ Test
الكفاية تكون ممتازة	أكبر من 0.90
الكفاية جيدة جدا	$0.80 \leq KMO < 0.90$
الكفاية جيدة	$0.70 \leq KMO < 0.80$
الكفاية مقبولة	$0.60 \leq KMO < 0.70$
الكفاية ضعيفة	$0.50 \leq KMO < 0.60$

المصدر: (الفرداوي، 2019)

02 . توفر علاقات ارتباطية دالة بين المتغيرات لاستخدام التحليل العاملي ، من خلال اختبار (Bartlett's test (sphericity) هو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات و يجب أن يكون دال احصائيا مما يدل على أن المصفوفة هي مصفوفة الوحدة.

03 . أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة معاملات الارتباط أكبر من 0.00001.

. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير (0.60) أو أكثر.

. أن يكون معامل تحميل الفقرة أو المتغير على العامل الواحد (0.5) أو أكثر

. أن لا تكون الفقرة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد.

الجدول رقم (3 - 3 - 42) اختبار KMO, Bartlett

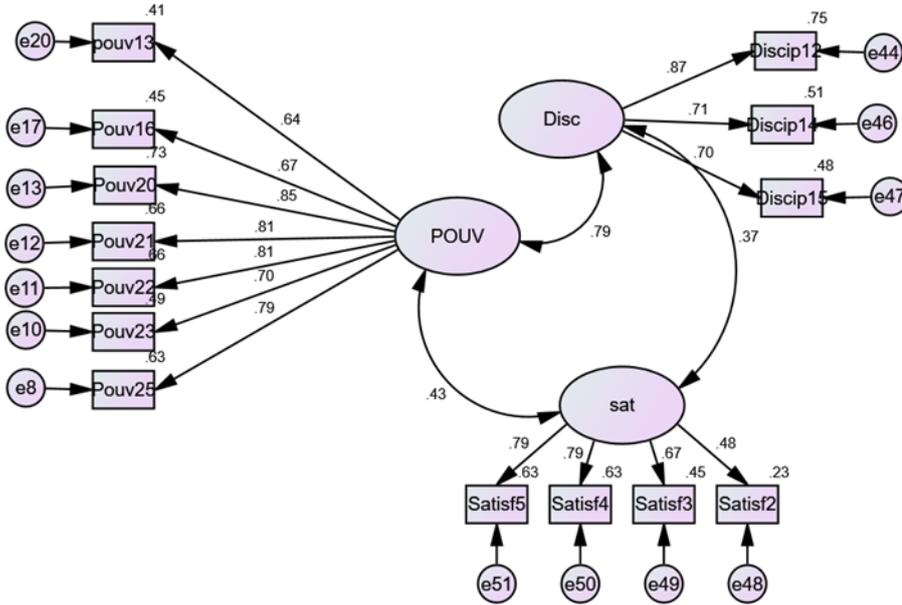
محدد مصفوفة الارتباط	Bartlett			KMO	المتغيرات
	مستوى الدلالة	df (نسبة التباين)	مربع كاي		
0.07	0.000	496	4770.842	0.820	السلطة
0.03	0.000	231	2026.390	0.683	الانضباط الوظيفي
0.001	0.000	190	2290.040	0.813	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يبين الجدول رقم (3 - 3 - 42) أن قيمة KMO لمقياس المتغير المستقل السلطة هي (0.860) وهي قيمة جيدة جدا ، أن قيمة KMO لمقياس المتغير التابع هي (0.683) وهي قيمة مقبولة، و قيمة KMO للمقياس المتغير الوسيط الرضا الوظيفي هي (0.813) وهي قيمة جيدة مما يدل على كفاية العينة وأنها مناسبة لإجراء التحليل العاملي كما يتضح من خلال الجدول أن درجة الدلالة الإحصائية لاختبار (Bartlett) أقل من (0.05) بالنسبة لكل متغيرات الدراسة مما يدل على توفر علاقات ارتباطية دالة احصائيا كافية لاستخدام التحليل العاملي، كما نلاحظ من خلال الجدول عدم وجود ازدواجية خطية من خلال محدد مصفوفة الارتباط.

03 . 03 - اختبار ثبات وجود مطابقة نموذج القياس:

الشكل رقم (3 - 4.3) التحليل العاملي التوكيدي للدراسة



المصدر: مخرجات Amos v22.

أ - اختبار ثبات أداة الدراسة:

من أجل قياس التباين نستعين بمعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس والذي يعطينا الاتساق الداخلي للمقياس وهذا

يعني أن تكون فقرات العامل تقيس نفس العامل بارتباط داخلي كبير.

جدول رقم (3.3 - 43) قيم معامل ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي

الفقرات	معامل الارتباط المصحح	ألفا كرونباخ
السلطة		
0.903		
Pouv 13	0,625	
Pouv 16	0,637	
Pouv 20	0,802	
Pouv 21	0,747	
Pouv 22	0,753	
Pouv 23	0,678	
Pouv 24	0,749	
الانضباط الوظيفي		
0.799		
Discip 12	0,625	
Discip 14	0,637	
Discip 15	0,802	
الرضا الوظيفي		
0.772		
Satisf 2	0,625	
Satisf 3	0,637	
Satisf 4	0,802	
Satisf 5	0,747	

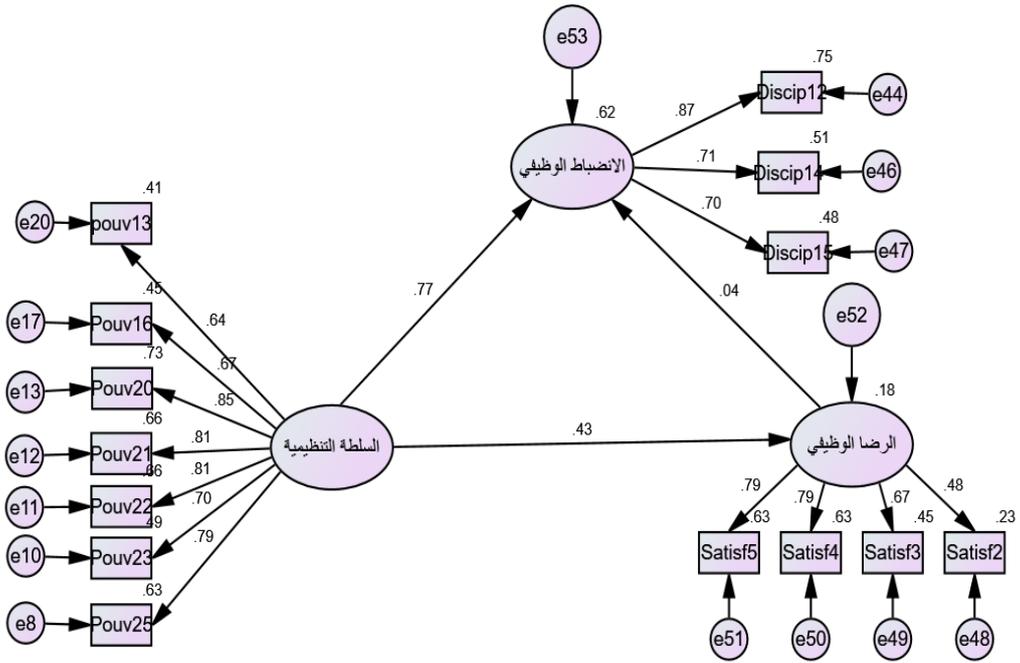
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS.V24

من خلال الجدول رقم (3.3 - 42) نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ فاقت 0.70، وهذا يعني أن المقياس يتسم بالاتساق الداخلي و منه الثبات.

ب - اختبار جودة مطابقة نموذج القياس:

قمنا بالتحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صلاحية النموذج الدراسة ومطابقته لبيانات الدراسة.

الشكل رقم (3 - 3 - 5) النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: مخرجات Amos v22.

ملاحظة: المتغير المستقل السلطة بدون عبارة تنظيمية.

ب. 1. معايير المطابقة:

تمكن أهمية هذه المعايير من معرفة صحة النموذج و مدى مطابقتها للبيانات، و قد تم تلخيصها في الجدول أدناه

الجدول رقم (3 - 3 - 44) يوضح قيم مختلف مؤشرات المطابقة لنموذج الدراسة.

المؤشر	الاختصار	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
مربع كاي	X ² أو CMIN	أن تكون غير دالة	212.691
درجة الحرية	DF	أكبر من 0	74
الدلالة	P		0.000
مربع كاي المعياري	CMIN/DF	من 1 إلى 5	2.874
مؤشرات المطابقة المطلقة			
مؤشر حسن المطابقة	GFI	يساوي أو أكبر من (0.90)	0.923
مؤشر حسن المطابقة المصحح	AGFI	يساوي أو أكبر من (0.90)	0.891
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	ينبغي أن تكون دون (0.1)	0.071
مؤشرات الافتقار للاقتصاد			
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	المؤشر بين (0.05 - 0.08) يدل على مطابقة مقبولة	0.073
مؤشرات المطابقة التزايدية			
مؤشر المطابقة المعياري	NFI Delta2	قيمة المؤشر أعلى من (0.90) تدل على مطابقة معقولة	0.916
مؤشر المطابقة التزايدية	IFI Dalta2	تساوي أو أكبر من 0.95 فقبول المطابقة	0.944
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	أعلى من (0.90) يدل على مطابقة معقولة	0.943
مؤشر تاكر - لويس Tucker -Lewis Index	TLI Nho2	قيمة المؤشر أعلى من (0.90) تدل على مطابقة معقولة	0.930

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Amos.22

• مربع كاي المعياري (CMIN أو X^2):

يعتبر من المؤشرات الأساسية لتقدير مطابقة نموذج المعادلة البنائية القيمة المنخفضة مع عدم الدلالة الإحصائية تشير إلى اتفاق و مطابقة النموذج مع البيانات، نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 3 - 44) قيمة مربع كاي تساوي (212.691)، لا يمكن معرفة قيمة هذا المؤشر إلا من خلال قسمته على درجة الحرية للحصول على قيمة مربع كاي المعياري إذا كانت محصورة بين (2 و 5) تكون جيدة ، و قد أعطت نتائج الدراسة التطبيقية لنسبة مربع كاي تربيع إلى درجة الحرية قيمة (2.874) و هي قيمة جيدة ، و بالتالي نقول أن الكاي تربيع هو معتبر و دل على أن هناك جودة مطابقة.

• مؤشرات المطابقة المطلقة:

أ - مؤشر حسن المطابقة (GFI) يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة (البيانات الفعلية) عن طريق النموذج موضع الدراسة وتتراوح قيمته ما بين (0-1)، وقد أعطت نتائج الدراسة التطبيقية لهذا المؤشر قيمة (0.923) وهي نتيجة جيدة.
 ب - مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI): طوره كل من Joreskog&Sorbon ليصحح من GFI من تعقيد النموذج، ولقد أعطتنا نتائج الدراسة التطبيقية لهذا المؤشر (0.891) وهي قيمة مقبولة.
 ج - مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR): أعطت نتائج الدراسة التطبيقية لهذا المؤشر قيمة (0.071) و هي قيمة جيدة.

• مؤشرات الافتقار للاقتصاد:

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA): ، لقد أعطتنا قيمة الدراسة التطبيقية لهذا المؤشر (0.073)، و هي قيمة مقبولة لأنها تتراوح بين (0.05 و 0.08).

• مؤشرات المطابقة التزايدية:

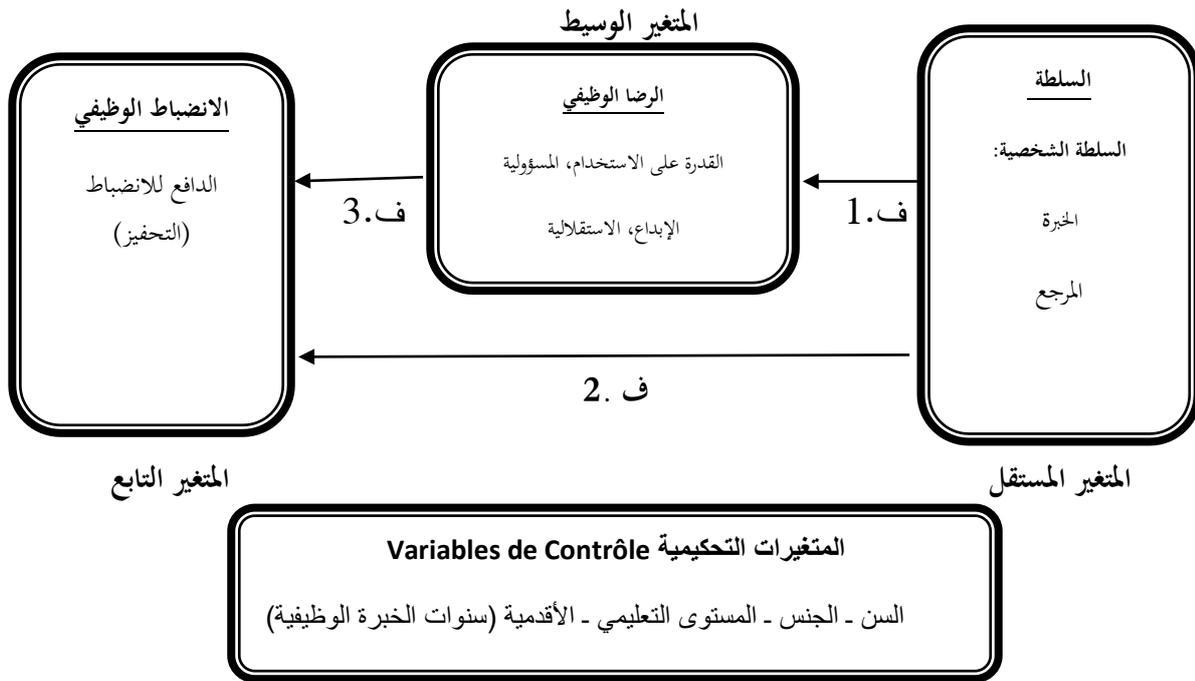
أ - مؤشر المطابقة المعياري (NFI): وضعه كل من Bentler&Bonett(1980) و تتراوح قيمته بين (0 و 1) و القيم المرتفعة في هذا المدى أعلى من (0.90) تشير إلى مطابقة أفضل للنموذج، و لقد أعطت نتائج الدراسة التطبيقية لهذا المؤشر قيمة (0.916) و هي نتيجة جيدة.

مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 و 1)، عادة تشير القيمة المرتفعة منه (أكبر من 0.91) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، ولقد أعطت نتائج الدراسة التطبيقية لهذا المؤشر قيمة (0.944) وهي قيمة جيدة. مؤشر تاكر - لويس (Tucker - Lewis Index (TLI) : قيمة هذا المؤشر التي تفوق (0.90) تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، و لقد أعطت نتائج الدراسة التطبيقية لهذا النموذج قيمة (0.930) و هي قيمة جيدة. يقول (تبيغرة، 2011) أنه ليس شرطاً أن يستعمل الباحث كل المؤشرات، و لكن يمكن أن يستعمل مجموعة منها بحيث أن كل مؤشر يقدر المطابقة من زاوية مختلفة، بالنظر إلى القيم التي أعطتها نتائج الدراسة التطبيقية الخاصة بمؤشرات المطابقة نلاحظ أنها جيدة و نستنتج أن نموذج القياس ملائم للدراسة الحالية.

ب - 2 - نموذج الدراسة المعدل:

بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي تم حذف جميع العبارات المرتبطة بالسلطة الشرعية، المكافأة والقسرية التي تمثل أبعاد المتغير المسقل الممثلة لسلطة الموقع، كذلك تم حذف بعض العبارات المرتبطة بسلطة المرجع (Pouv 14, Pouv 15) (Pouv 17, Pouv 18, Pouv 19) وتم حذف فقرة واحدة من فقرات سلطة الخبرة (Pouv 24). كما تم حذف جميع العبارات المرتبطة بأبعاد الامتثال للقوانين واللوائح، الالتزام والشعور بالمسؤولية والانضباط الذاتي المرتبطة بالمتغير التابع الانضباط الوظيفي، كما تم حذف بعض العبارات المرتبطة ببعده الدافع للانضباط وهي (Discip 10, Discip 11, Discip 13, Discip 16, Discip 17, Discip 18, Discip 19, Discip 20) كما تم حذف معظم أبعاد المتغير الوسيط الرضا الوظيفي ما عدا (الاستقلالية، المسؤولية، القدرة على الاستخدام، الابداع). و عليه يصبح نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (3 - 3 - 6): نموذج الدراسة المعدل:



المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

01 - اختبار الفرضيات:

أ - اختبار الفرضيات الرئيسية من خلال التحليل العاملي التوكيدي:

إن عملية قبول أو رفض الفرضية تتوقف على النسبة ما بين تقدير العلاقة بين المتغيرين و نسبة الخطأ في تقدير هذه العلاقة، و التي تعرف بالقيمة الحرجة لقيمة العلاقة بين متغيرين (CR) و لكي تقبل الفرضية يجب أن تزيد قيمة CR عن 1.96.

الجدول رقم (3 - 4 - 1) التغيرات بين متغيرات النموذج

الدلالة الإحصائية	P	CR	التقديرات	الفرضيات الرئيسية
دال	0.000	5.502	0.425	ممارسة السلطة ← الرضا الوظيفي
غير دال	0.498	0.678	0.037	الرضا الوظيفي ← الانضباط الوظيفي
دال	0.000	10.061	0.771	ممارسة السلطة ← الانضباط الوظيفي
غير دال	0.524	-	0.016	ممارسة السلطة ← الرضا الوظيفي ← الانضباط الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Amos v22.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3 - 4 - 1) أن التأثير المباشر للمتغير المستقل السلطة على المتغير الوسيط الرضا الوظيفي دالا إحصائيا، و أيضا التأثير المباشر للمتغير المستقل السلطة على المتغير التابع الانضباط الوظيفي دال إحصائيا حيث جاءت قيمة الدلالة الإحصائية $p=0.000$ و هي أقل من 0.05، أما التأثير المباشر للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي على المتغير التابع الانضباط الوظيفي جاء غير دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية $p=0.498$ ، و هذا يدل على عدم وجود وساطة للرضا الوظيفي في العلاقة بين السلطة و الانضباط الوظيفي، حيث جاءت قيمة الدلالة الاحصائية $p=0.524$ أكبر من 0.05.

نلاحظ أن القيم الحرجة (CR) تجاوزت 1.96 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، ما عدا العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي جاءت القيمة الحرجة CR تساوي (0.678) أقل من 1.96.

أشرنا سابقا إلى أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي أسفرت عن حذف جميع العبارات المتعلقة بسلطة الموقع، هذا ما جعلنا نرفض كل من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المربطة بهذا النوع من السلطة، وفيما يلي جدول يلخص نتائج اختبار الفرضيات.

جدول رقم (3 - 4 - 2) يوضح نتائج اختبار الفرضيات

النتيجة	نص الفرضية	الفرضيات
مؤكدة	ممارسة السلطة لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الرئيسية الأولى
مؤكدة	ممارسة السلطة لها تأثير إ على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية	الفرضية الرئيسية الثانية
مرفوضة	الرضا الوظيفي له تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الرئيسية الثالثة
مرفوضة	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين السلطة والانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية	الفرضية الرئيسية الرابعة
مؤكدة	إدراك السلطة، الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي يختلف حسب المتغيرات الشخصية للموظف.	الفرضية الرئيسية الخامسة
مرفوضة	ممارسة السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، الاقسرية) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الأولى
مؤكدة	ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الثانية
مرفوضة	ممارسة السلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الثالثة
مؤكدة	ممارسة السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية.	الفرضية الفرعية الرابعة
مرفوضة	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين سلطة الموقع (الشرعية، المكافأة، القسرية) والانضباط الوظيفي.	الفرضية الفرعية الخامسة
مرفوضة	الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين السلطة الشخصية (المرجع والخبرة) والانضباط الوظيفي	الفرضية الفرعية السادسة
مؤكدة	يختلف إدراك للموظفين لممارسة السلطة حسب المتغيرات الشخصية.	الفرضية الفرعية السابعة
مؤكدة	يختلف إدراك للموظفين للرضا الوظيفي حسب متغيرات الشخصية.	الفرضية الفرعية الثامنة
مؤكدة	يختلف إدراك للموظفين للانضباط الوظيفي حسب متغيرات الشخصية.	الفرضية الفرعية التاسعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

2. مناقشة النتائج.

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو اكتشاف تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي و الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث أخضعت البيانات للتحليل العاملي التوكيدي الذي استطعنا من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية ، بالإضافة إلى اختبار الفروق لمعرفة تأثير المتغيرات التحكيمية على المتغير التابع و الوسيط لمعرفة إذا كان هناك فرق في رضا الموظفين و انضباطهم تبعاً لهذه المتغيرات و أيضاً قمنا باختبار تأثير هذ المتغيرات على المتغير المستقل السلطة ببعديها (سلطة الموقع و السلطة الشخصية)، لمعرفة مدى إدراك الموظفين لنوع السلطة التي تمارس في إدارتهم ، لاختبار تأثير هذه

المتغيرات قمنا بإجراء اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA ، و أيضا من خلال التحليل الوصفي لبيانات العينة أجبنا على تساؤلات الدراسة، و فيما يلي مناقشة أهم النتائج التي توصلنا إليها.

01 . عرض لما توصلت إليه النتائج وفقا لأسئلة الدراسة من خلال تحليل آراء استجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.

أولا مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هو واقع الانضباط الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؟

من خلال رصد استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالانضباط الوظيفي لاحظنا استنادا إلى ترتيب المتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد المتغير التابع أن درجة الامتثال للقوانين واللوائح جيدة، حيث جاءت في الترتيب الأول، أما فيما يخص الشعور والالتزام بالمسؤولية جاء باستجابة منخفضة في حين جاء الدافع للانضباط بدرجة متوسطة، واستنتجنا كإجابة عن السؤال الأول أن هناك امتثال للقوانين واللوائح مع غياب الالتزام وشعور بالمسؤولية.

ثانيا: مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما هي مصادر السلطة الأكثر استخداما من طرف المدراء في الإدارات

العمومية الجزائرية؟

من خلال رصد استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالسلطة لاحظنا استنادا إلى ترتيب المتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل أن مصدر السلطة الأكثر استخداما هي القسرية (العقاب أو الإكراه) تليها الشرعية في حين جاءت تصنيف سلطة المكافأة والمرجع في الترتيب الأخير وكانت كل الممارسات بدرجة متوسطة واستنتجنا كإجابة عن السؤال الثاني أن مصادر السلطة الأكثر استخداما هو السلطة القسرية والسلطة الشرعية.

ثالثا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هي مصادر السلطة المناسبة التي تحقق الانضباط الوظيفي في الإدارات

العمومية الجزائرية؟

محاولة منا ربط نتائج الإجابة على السؤالين الأول والثاني نرى بما أنه هناك امتثال للقوانين واللوائح بين أفراد العينة المدروسة و هناك استخدام أكثر للسلطة القسرية (العقاب) و الشرعية فهذان المصدران هما اللذان يحققان انضباط وظيفي، لكن بالمقابل لاحظنا انخفاض في مستوى الالتزام الشعور بالمسؤولية، وربطنا هذا بضعف في الدافع للانضباط، فمن خلال رصد استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالرضا الوظيفي، لاحظنا أن الرضا الوظيفي العام متوسط، خاصة فيما يتعلق بالتعويضات (الأجر)، الطريقة التي تطبق بها اللوائح ، قوانين العمل و العلاقات الاجتماعية ، حيث جاءت هذه العناصر الثلاثة في الترتيب الأخير للمتوسطات الحسابية. استياء الموظفين من عدم وجود حوافز مادية تشجيعية يخفض من

مستوى التزامهم بالمسؤولية، فيما يخص الطريقة التي تطبق بها القوانين و اللوائح، فغياب العدالة بالإضافة إلى التحيز و التسلط في تطبيق العقوبة يخلق فجوة فيما يتعلق بالثقة بين الرئيس و المرؤوس و تخلق شعور لدى الفرد بالانتماء و تؤدي إلى تغيير في ممارسات بعض الانحرافات في تعزيز الثقة بين الرئيس و المرؤوس و تخلق شعور لدى الفرد بالانتماء و تؤدي إلى تغيير في ممارسات بعض الانحرافات التنظيمية، شعور الموظف في بيئة العمل بالظلم و غياب العدالة يجعله يعتمد سلوكيات عبثية كالبطء في العمل، تركه في وقت مبكر ..، وضوح القوانين و اللوائح التنظيمية و تطبيقها يساعد على انجاز العمل في الوقت و يؤدي إلى الانضباط، خوف الموظف من الإجراءات العقابية يدفعه إلى تحسين الأداء مع وجود استياء (Junaimah, 2015)، السلطة القسرية تؤدي إلى طاعة قصيرة الأجل لكن على المدى الطويل تخلق عدم الكفاءة في العمل.

02. عرض لما توصلت إليه النتائج وفقا لاختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية (سن الموظف، جنس الموظف، المستوى التعليمي، الأقدمية) ومتغيرات الدراسة:

بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية احتوت الدراسة على متغيرات تحكيمية لقياس درجة تأثيرها على متغيرات الدراسة.

بالنسبة لمدى إدراك الموظفين لممارسة السلطة بينت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق في إدراك الموظفين لممارسة سلطة الموقع حسب سنهم، جنسهم، و مستواهم التعليمي، بينما هناك فروق حسب الأقدمية في الوظيفة، لصالح الموظفين الذين لديهم أقدمية من 26 إلى 32 سنة، تربطها بتعامل الموظف لسنتين مع عدد من المسؤولين يجعله قادرا على تمييز نمط السلطة التي تمارس في الإدارة، و يكون أكثر تقبل لها، أيضا بينت النتائج عدم وجود فروق في إدراك الموظفين لسلطة المرجع (الخبرة و المرجع) حسب جنسهم، مستواهم التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، بينما هناك فرق حسب سن الموظف لصالح الفئة العمرية أقل من 25 سنة، يمكن أن تربط هذه النتيجة بأن الموظفين الشباب ينظرون أو يأملون في أن يكون مديرهم أو المسؤول عنهم قدوة تربطهم به علاقة ثقة سواء من خلال خبرته التي يتعلمون منها أو كقائد كاريزما ملهم بالنسبة لهم، و قد يربطون وصول مديرهم إلى ذلك المنصب ناتج عن خبرته لسنوات من العمل و كفاءته.

بالنسبة لإدراك الموظفين للانضباط الوظيفي بينت نتائج تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لسن الموظف، إذ أن الموظفين أقل سن من 25 سنة أكثر انضباطا، ورجع هذا إلى أن الموظف في هذا السن يكون حديث العهد بالتوظيف يحاول أن يثبت كفاءته من خلال التزام بالقوانين و اللوائح و إنجاز مهامه في الوقت المناسب ليكسب

ثقة رئيسه المباشر أو مديره، خاصة أنه في القطاع الوظيفة العمومية يحتاج الموظف في أي ترقية مهما كانت طبيعتها سواء في الدرجة أو في الرتبة إلى تقييم مسؤوله المباشر أو مديره، بالنسبة لجنس الموظف لم نجد في دراستنا فرق كبير بين الجنسين في انضباطهم الوظيفي، نرجع هذا إلى أنه إذا كان المعروف عن المرأة أنها تكون غير منضبطة في عملها بسبب واجباتها الأسرية فدورها كأم و زوجة يجعلها تتأخر أو تتغيب عن العمل بسبب أبنائها (مرض، تحضير الطعام، مرافقة إلى المدرسة...)، فقد أشارت (فرحات، 2012) إلى أن الدراسات أثبتت أن المرأة العاملة إذا تزوجت و أنجبت أصبحت أكثر تهاونا في القيام بمسؤولياتها الوظيفية و نتج منها سلوكيات كعدم الانضباط في العمل، الرجل الموظف أصبح أيضا أقل انضباط في عمله ، فجمود و ضعف سياسات الأجور و المرتبات و الحوافز و المكافآت و عدم مواكبتها للظروف الاقتصادية و التغييرات الجذرية و ارتفاع مستوى المعيشة يجعلها عاجزة عن تلبية مستلزمات العيش الكريم للموظف (عبد العالي حاحة، أمل يعيش، 2017) هذا ما يدفع الموظف إلى البحث عن عمل آخر لتلبية احتياجات أسرته و هذا غالبا ما يكون على حساب الوظيفية خاصة إذا كان المسؤول في الإدارة غير صارم في تطبيق القوانين فغياب العقاب يؤدي إلى التسبب الوظيفي، و هذه فرصة يستغلها الموظف الرجل سعيا منه إلى تحسين مستواه المعيشي بحثا عن عمل آخر خاص بالرغم من أن قانون الوظيفية العمال يعاقب الجمع بين الوظائف إلا أن الوظائف التي يقوم بها تكون غير موثقة أو باسم أحد أقاربه غالبا.

بالنسبة للمستوى التعليمي توصلنا من خلال دراستنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانضباط الوظيفي تبعا لهذا المتغير، إذ أن الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أكثر انضباطا، نربط هذا بأن هؤلاء الموظفين غالبا ما يكون في مهام مرتبطة بالحراسة (عون حراسة) وطبيعة مهامهم تلزمهم الحضور وخاصة إذا كانت مناوبتهم بالليل.

بالنسبة للأقدمية وجدنا من خلال دراستنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانضباط الوظيفي تبعا لهذا المتغير، مع ذلك نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية وإن كانت متقاربة جدا أن الموظفين الذين لديهم أقدمية بين 26 إلى 32 سنة أكثر انضباطا، و نربط هذا بأن الموظف بعد أن يقضى فترة كبيرة في العمل يصبح أكثر ارتباطا بوظيفته.

بالنسبة للرضا الوظيفي بينت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا يوجد فرق كبير في رضا الموظفين بالنظر إلى سنهم، و إن لاحظنا من خلال المتوسطات الحسابية أن الفئة العمرية أقل 25 سنة أكثر رضا تليها الفئة العمرية فوق 55 سنة و نرجع هذا إلى أن الفئة الأولى مازلت في بداية مشوارها المهني لم تكتشف بيئة العمل أكثر و هي أقل شعور بالرضا عن الأجر، و أن الفئة العمرية الثانية أصبحت أكثر تقبلا للواقع، وقد توافقت هذه النتيجة نوعا ما مع دراسة (شريان و آخرون ،

(2018) في دراسة لهم للرضا و الالتزام الوظيفي للممرضات ، حيث وجدوا أن الموظفين التي تتراوح أعمارهم بين 21 و 25 سنة لديهم رضا وظيفي عال يؤثر إيجابا على التزامهم الوظيفي . لا يوجد فرق كبير في رضا الموظفين حسب جنسهم (رجل، امرأة)، أيضا لا يوجد فرق في رضا الموظفين تبعا لأقدميتهم في الوظيفة، و إن كانت المتوسطات الحسابية تظهر أن الموظفين الذين لديهم أقدميه أقل من 05 سنوات أكثر رضا و نرجع ذلك لحدائهم بالتوظيف إلا أنه لا يوجد فرق كبير في المتوسطات الحسابية، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد بينت النتائج أن هناك فرق في رضا الموظفين بالنسبة لهذا الأخير، حيث يظهر أن الموظفين الذين لديهم مستوى ابتدائي أكثر رضا عن العمل مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، نرجع ذلك إلى أن هذه الفئة نادرا ما تجد عملا لها في قطاع الوظيفة العمومية، فإذا كان منصب شغل لعون وقاية من المستوى الأول من شروط الالتحاق به مستوى السنة الأولى ثانوي إضافة إلى تكوين موافق للعمل، فإن هذه الفئة تجد نفسها محظوظة في أنها تحصلت على منصب شغل .

بهذا نكون قد أجبنا على السؤال السابع هناك إدراك لممارسة السلطة، الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية للموظف.

03. عرض لما توصلت إليه النتائج وفقا للتحليلي العاملي التوكيدي:

ناقش في هذه الجزئية نتائج اختبار فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي التوكيدي للبيانات، حيث تم اختبار أربعة فرضيات رئيسية، في الإطار النظري السلطة تتكون من خمسة أبعاد (السلطة الشرعية، سلطة المكافأة، سلطة القسرية، سلطة المرجع و سلطة الخبرة) و أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن السلطة تتكون من بعدين (سلطة المرجع و سلطة الخبرة) الممثلة للسلطة الشخصية، أما الانضباط الوظيفي يتكون من أربعة أبعاد في الإطار النظري (الامتثال للقوانين و اللوائح، الالتزام و الشعور بالمسؤولية، الدافع للانضباط، الانضباط الذاتي)، أما نتائج تحليل التحليل العاملي فأظهرت بعدا واحدا و هو (الدافع للانضباط)، أما الرضا الوظيفي فيتكون من عشرين بعدا في الإطار النظري أظهرت نتائج التحليل العاملي أربعة أبعاد (الاستقلالية، المسؤولية، القدرة على الاستخدام و الابداع) .

أ - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (ف.1):

نص هذه الفرضية على أن ممارسة السلطة لها تأثير على الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، و قد أسفرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي على قبول هذه الفرضية حيث جاءت قيمة CR موجبة ذات دلالة معنوية، وقد أظهرت

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل السلطة و المتغير الوسيط الرضا الوظيفي وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية متوسطة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.506) و هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، و بالتالي فإن ممارسة السلطة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي و قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (Mengistu&Gebreegziabher, 2015) و دراسة (Bagci, 2015) الذي وجد أن جميع مصادر السلطة التي يستخدمها المدير لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي باستثناء القسرية، أما (Fanimihin, 2015) وجد علاقة كبيرة بين السلطة و الرضا الوظيفي لكن هذه الأخيرة مرتبطة بالموظف نفسه، فكلما تم ترقيته إلى رتبة أعلى يكتسب معرفة تساهم في زيادة خبرته و معلوماته و هذا ينعكس على رضا الموظف.

السلطة يكون لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي إذا لم تتعارض مع المصالح الشخصية للموظف، فيمكن أن نرجع العلاقة المتوسطة بين السلطة و الرضا الوظيفي إلى أنه هناك دائما حدود للطاعة، فإن محاولة ممارسة السلطة خارج نطاق نقطة معينة التي تسمى "منطقة قبول الرؤوس" فإن هذا قد يؤدي إلى التقليل من رضا الموظف الذي يظهر في عدة أشكال كمحاولة إعاقة التنفيذ، عدم الطاعة، أو حتى الاستقالة و غيرها من السلوكيات التي تعكس عدم رضا الموظف، يمكن أن نربط هذا بنظرية Herbert Simon في السلطة، فقد استعمل مصطلح قطاع القبول Secteur d'acceptation استنادا إلى فكرة بارنارد Zone d'acceptation فالقرار المتخذ يكون ملائم لمنفذه في هذه المنطقة أين الأوامر تنفذ بدون مناقشة، حدود هذه المنطقة تعرف من خلال الدرجة التي تتعدى القدرات والتضحيات التي ترضي العامل في التنظيم، حسب 'سيمون' أحد الحدود الرئيسية في ممارسة السلطة هو صعوبة إيصال المقترحات بطريقة مناسبة.

ب - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (ف.2):

تنص هذه الفرضية على أن ممارسة السلطة لها تأثير على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، وقد أسفرت نتائج التحليل العملي التوكيدي على قبول هذه الفرضية حيث جاءت قيمة CR موجبة ذات دلالة معنوية، كما أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل السلطة و المتغير التابع الانضباط الوظيفي وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة بقيمة ارتباط (0.531) و هي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، و بالتالي ممارسة السلطة لها تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي، و قد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (مومني سارة، 2018) التي وجدت أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر السلطة التي أشارت لها بالقوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، القسرية، المرجع و الخبرة) على الالتزام التنظيمي،

فإذا كان الالتزام التنظيمي مرتفع في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية كالغياب، التهرب من أداء المهام، عدم الالتزام بالقوانين و اللوائح، فإذا كان الالتزام يعبر عن استعداد الموظف لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، فإن الانضباط يكون جيد، كما وجد(عبد الرضا محمد، 2019) أن الالتزام العاطفي العالي للموظفين يزيد من انضباطهم في عملهم، أيضا و جد (Temouri et al, 2015) علاقة هامة بين مصادر السلطة و الالتزام العاطفي، و أيضا وجد (Abdul Razak et al, 2018) أن أسلوب القيادة له علاقة إيجابية على الانضباط الوظيفي و بالتالي على الأداء، أيضا اتفقت مع دراسات أخرى تناولت أسلوب القيادة الاستبدادي و الدكتاتوري و تأثيره على الانضباط ، و إن كان هذا الأسلوب الذي تمارس به السلطة بعيد عن ممارسة السلطة التي قصدناها في بحثنا ، فقد وجد (Saragih et all, 2018) أن أسلوب القيادة الاستبدادي له تأثير كبير على انضباط العمل، (الديدي، 2018) وجدت أن السلطة الدكتاتورية تساهم في زيادة التزام الموظفين و ضبط سلوكهم، واختلفت مع دراسة (Setiawan et all, 2019) الذي وجد أن وظيفة القيادة ليس لها تأثير على انضباط العمل.

ج - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (ف.3)

التي تنص على أن الرضا الوظيفي له تأثير على الانضباط الوظيفي، قد جاءت نتائج التحليل العاملي التوكيدي غير دالة إحصائيا، من خلاللا قيمة CR أي أن الرضا الوظيفي ليس له تأثير على الانضباط الوظيفي، جاءت هذه النتيجة موافقة نوعا ما لما توصل له (Setiawan et al, 2019) و اختلفت مع دراسة كل من (Manik, 2017 ; Kuria Ilahi, 2020;Subagia, 2017) ، وقد يرجع هذا لاختلاف إلى البيئة التي تمت فيها الدراسة و اختلفت أيضا مع دراسة (العرب، 2016) الذي وجد علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية،و قد يعود سبب الاختلاف إلى طبيعة عمل الموظف الأستاذ مقارن بالموظف الإداري، دراسات أخرى تناولت تأثير الانضباط العمل على الرضا الوظيفي هي عكس فرضيتنا وجدت أن الانضباط له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي و هو ما توصل له كل من (Achmad Izudin, 2018 ; Natsir, 2018 ; Timotius,2018)، فقد وجد (Achmad Izudin, 2018) تأثير إيجابي للترقية و الانضباط على الرضا الوظيفي و الباقي يتأثر بمتغيرات أخرى، و أيضا وجد (Abderrahman, 2018) أن الانضباط الوظيفي له تأثير هام على الرضا الوظيفي، فالرغبة الموظف في الامتثال للقوانين و القواعد (الانضباط الذاتي) تخلق لدى الموظف شعور بالرضا .و يمكن أن يكون سبب عدم وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي على الانضباط الوظيفي إلى غياب الدافع للرضا وللانضباط، فهناك أشياء تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فالحوافز يمكن

أن توقظ الدافعية للعمل لدى الموظف، حتى يتحقق انضباط الفرد لابد من وجود محفز خارجي بالإضافة إلى الحوافز المادية، الموظف يحتاج إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية ، فبالرجوع إلى نظرية تدرج الحاجات لماسلوهناك مجموعة من الحاجات كالحاجة إلى الانتماء للجماعة، التقدير، فرص الترقية، الاعتراف بأهمية الموظف، تقدير الجهود، المشاركة في اتخاذ القرار...، فإذا لم يحقق الموظف حاجاته التي تختلف حسب شخصية و معتقدات و قناعات كل شخص، ينعكس ذلك على سلوكه .

يرى برنارد من خلال نظرية التوازن الاجتماعي أن استمرارية الفرد في مساهمته في العمل يتوقف على ما يحصلون عليه مقابل تحقيق الأهداف، استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية.

د - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة (ف.4)

تنص هذه الفرضية على أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة و الانضباط الوظيفي ، قد جاءت نتائج التحليل العاملي التوكيدي غير دالة ، أي أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة و الانضباط الوظيفي، و يمكن أن نستنتج أيضا عدم وجود الوساطة من خلال نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الرضا الوظيفي لا يؤثر على الانضباط الوظيفي)، توافقت هذه الدراسة جزئيا مع دراسة (Achmad Izudin et al, 2018) الذي وجد أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين الترقية و الانضباط الوظيفي، و اتفقت مع دراسة (الشنطي ، 2017) الذي وجد أن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية و الالتزام التنظيمي و ذلك من خلال ربط الالتزام التنظيمي بالانضباط حيث وجدت (أيمن عبد الرضا، 2019) أن الالتزام التنظيمي العالي يزيد من الانضباط الجيد، و أيضا ربط السلطة بالقيادة باعتبار أن القيادة التبادلية تقوم على علاقة تبادل بين الرئيس و المرؤوس، المكافأة و الثواب مقابل الكفاءة في العمل و العقاب مقابل التهاون، كما اختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه (حمياني، 2019) التي وجدت أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية أن هذه الأخيرة تجعل الموظف يتجاوز الحد الأدنى المطلوب منه فيما يتعلق بالحضور و احترام القوانين و اللوائح و العمل بجدية و الحفاظ على موارد و ممتلكات المنظمة.

خلاصة الفصل:

تمثل هذا الفصل في الدراسة التطبيقية، فبعد جمع البيانات من المستجيبين ، كان لا بد من وضع هذه الأخير حيز التحليل من أجل الوصول إلى إجابة عن التساؤلات التي وضعناها و اختبار الفرضيات التي اقترحناها ، بدأنا هذا الفصل في مبحث أول بنبذة مختصرة عن قطاع الوظيفة العمومية ، و الإدارة العامة و الموظف بما أن المستجيبين في بحثنا هم فئة الموظفين بمختلف أصنافهم، و في مبحث ثان حددنا منهجية الدراسة من حيث المجتمع، العينه ، خطوات بناء الاستبيان ، نموذج الدراسة الافتراضي و كذا تطوير فرضيات الدراسة، ثم في مبحث ثالث تعرضنا إلى تحليل البيانات التي تحصلنا عليها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25) وبرنامج (AMOS.22) ، كما استخدمنا الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الدراسة، اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، معامل الارتباط لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، مقياس الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية)، لوصف خصائص عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي)، اختبار Kolomogov-Sminov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك الموظفين للسلطة، الرضا الوظيفي و الانضباط الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية، نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار صلاحية نموذج الدراسة واختبار فرضياتها، و قد تمكنا من خلال رصد استجابات أفراد العينة من الإجابة على بعض تساؤلات الدراسة ، كما اخترنا الفرضيات الرئيسة للدراسة من خلال التحليل العاملي وتوصلنا إلى تأكيد بعضها و نفي بعضها الآخر، كما قمنا باختبار صدق أداة القياس من خلال مجموعة من مؤشرات المطابقة التي بينت مطابقة جيدة لنموذج القياس، و في نهاية الفصل قمنا بمناقشة النتائج على ضوء اختبار الفرضيات و الدراسات السابقة.

خاتمة عامة

أهيننا بحول الله ببحثنا الذي حاولنا من خلاله إلقاء الضوء على واقع الانضباط الوظيفي في إدارتنا الجزائرية و تأثير مصادر السلطة التي يستخدمها المدير أو من بيده سلطة اتخاذ القرار على تحقيق انضباط وظيفي جيد من خلال دراسة استطلاعية على عينة عشوائية في مجموعة من الإدارات العمومية بولاية تلمسان، حاولنا من خلال بحثنا معرفة إذا كان هناك علاقة مباشرة لممارسة السلطة من خلال مصادرها (الشرعية، المكافأة، القسرية، الخبرة و المرجع) على الانضباط الوظيفي الذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات أو الأبعاد اخترنا منها أربعة أبعاد اعتمادا على دراسات سابقة، هذه الأبعاد هي (الامتثال للقوانين و اللوائح، الالتزام و الشعور بالمسؤولية ، الدافع للانضباط و الانضباط الذاتي)، كما حاولنا اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، و لقد بدأنا بحثنا بإشكالية مفادها كيف تؤثر ممارسة السلطة من خلال مصادرها سلطة الموقع (المركز الوظيفي) والسلطة الشخصية على الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما الإدارات العمومية بولاية تلمسان؟ وربطنا هذا التساؤل بمجموعة من الأسئلة الفرعية، وقد استطعنا من خلال خطوات الدراسة التطبيقية الإجابة عليها، بدأنا بالسؤال عن واقع الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال رصد استجابات أفراد العينة التي اخترناها لدراستنا استنتجنا أن هناك امتثال للقوانين واللوائح مع غياب الالتزام وشعور بالمسؤولية، أما عن سؤالنا المتعلق بما هي مصادر السلطة الأكثر استخداما من طرف المدراء في الإدارات العمومية الجزائرية؟ ومن خلال رصد استجابات أفراد العينة استنتجنا أن مصادر السلطة الأكثر استخداما هي السلطة القسرية والسلطة الشرعية، وللإجابة على السؤال الثالث المتمثل فيما هي مصادر السلطة التي تحقق الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية؟ في محاولة منا ربط نتائج الإجابة على السؤالين الأول والثاني نرى بما أنه هناك امتثال للقوانين واللوائح بين أفراد العينة المدروسة و هناك استخدام أكثر للسلطة القسرية (العقاب) و الشرعية ، واستنتجنا أن هذان المصدران هما اللذان يحققان انضباط وظيفي، لكن بالمقابل لاحظنا من خلال النتائج انخفاض في مستوى الالتزام و الشعور بالمسؤولية، وربطنا هذا بضعف في الدافع للانضباط، فمن خلال رصد استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان المتعلقة بالرضا الوظيفي، لاحظنا أن الرضا الوظيفي العام متوسط، خاصة فيما يتعلق بالتعويضات (الأجر)، الطريقة التي تطبق بها اللوائح و قوانين العمل ، استياء الموظفين من عدم وجود حوافر مادية تشجيعية يخفض من مستوى التزامهم بالمسؤولية، فكما هو معروف في قطاع الوظيفة العامة تتمثل الحوافر المادية في الراتب، حيث نصت المادة 32 من الأمر 06 . 03 للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب، ونصت المادة 119 من نفس الأمر على أن الراتب يتكون من (الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات)، و يستفيد

الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي، و هذا الأجر أصبح لا يغطي تكاليف و أعباء الحياة خاصة أمام ارتفاع الأسعار ، ناهيك عن غياب الحوافز المعنوية ، أما فيما يخص الطريقة التي تطبق بها القوانين و اللوائح، فغياب العدالة بالإضافة إلى التحيز و التسلط في تطبيق العقوبة يخلق فجوة فيما يتعلق بالثقة بين الرئيس و المرؤوس وقد توصلنا إلى هذه النتيجة من خلال سؤال مفتوح وضعناه في نهاية الاستبيان تمثل في سؤال الموظف (المستجيب) عن مقترحاته لتطوير الانضباط في إدارته، فقد جاءت معظم الإجابات حول العدالة في تطبيق العقوبات و توزيع المهام و عدم التحيز، أما عن السؤال المتمثل في هل لممارسة السلطة تأثير مباشر على الانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية ؟ وعن الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي فقد بينت نتائج التحليل العاملي التوكيدي تأثير مباشر لممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي وأن الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين هذين المتغيرين.

بالإضافة إلى الإجابة على أسئلة الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ممارسة السلطة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، ممارسة السلطة لها تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي، الرضا الوظيفي ليس له تأثير على الانضباط الوظيفي، الرضا الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي في الإدارات العمومية الجزائرية، المتغيرات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة) لها تأثير في إدراك و تصور الموظفين لممارسة السلطة، الرضا الوظيفي، الانضباط الوظيفي.

في الأخير ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة والدراسة التطبيقية، نجيب على اشكالية بحثنا إذ نرى أنه يمكن للمدير أو من بيده السلطة أن يؤثر على الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي للموظف من خلال تبني مصادر مختلفة للسلطة حسب المواقف المختلفة، وفي وقتها المناسب، مع مراعاة الخصائص الشخصية للموظف، والحرص على تحقيق العدالة في تطبيق العقوبة ومنح المكافأة، وتوزيع المهام، وتدعيم سلطته الرسمية التي يكتسبها من خلال موقعه الوظيفي بمحاولة خلق جو من الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

كغيرها من الدراسات لا تخلوا هذه الدراسة من الصعوبات التي قد تواجه أي باحث سواء على المستوى المعرفي أو على المستوى الميداني، فقد واجهنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

. الصعوبة الأولى و التي تعد أصعب مرحلة بالنسبة لنا هي الانطلاق في البحث من أين تكون البداية ، وهذا مرتبط إلى حد كبير بتوقفنا عن طلب العلم الأكاديمي لفترة طويلة، و نظرا لأن طبيعة الدراسة هو الدكتوراه الكلاسيكي، فقد تم التسجيل

مباشرة بالاعتماد على كم قليل من المعلومات دون قاعدة معرفية عن منهجية البحث العلمي ، فكان لابد من الاطلاع على منهجية البحث العلمي من خلال محاضرات على اليوتوب خاصة و قراءات متفرقة لمجموعة من الكتابات و الاطلاع على أطروحات علمية في مجالات مختلفة مرتبطة بالعلوم الإنسانية حتى خارج مجال تخصصي خاصة علم الاجتماع و مجال الحقوق و العلوم القانونية .

. الصعوبة الثانية مرتبطة بموضوع الأطروحة من حيث حصر مصطلح المتغير المستقل، فكلمة Pouvoir عند ترجمتها من اللغة الانجليزية أو الفرنسية إلى العربية ، وجدنا لها مصطلح السلطة و القوة و أيضا النفوذ و غيرها، ثم اخترنا مصطلح السلطة بما أننا نتعرض في بحثنا لما يمتلكه المدراء من وسائل و مقومات تجعله قادرا على التأثير في سلوك موظفيه من أجل تحقيق انضباط وظيفي فعال مستعملا مصادر السلطة الرسمية (الشرعية، المكافأة، العقاب) و السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة) فهي مصادر غير رسمية لكنها تعطي المدير قدرة على التأثير في مرؤوسيه من خلال الثقة و الكاريزما.

. الصعوبة الثالثة مرتبطة بالترجمة، فمجموعة كبيرة من الدراسات هي باللغة الانجليزية أو لغات أخرى كالأندونيسية مثلا ونظرا لأن دراستنا باللغة العربية فكان لابد من الترجمة بالاعتماد على بعض محركات البحث عبر شبكة الأنترنت، وكان أكثر ما ساعدنا هو محرك البحث Free translation بالإضافة إلى بعض المحركات الأخرى بهدف مقارنة النصوص المترجمة وصياغة العبارات بأسلوب واضح وسلس.

. حساسية موضوع السلطة خلق صعوبة أهمها تردد بعض الإدارات في الإجابة على رسالة الاستقبال وهناك من لم يرد عليها إطلاقا.

. تردد بعض الباحثين حول الإجابة عن أسئلة الاستبيان رغم المبررات العلمية والبحثية، ويجدر الإشارة إلى أن الاستجابة كانت ضعيفة مقارنة بعدد الاستثمارات الموزعة ونرجع هذا إلى طبيعة الموضوع الذي يدرس متغيرات حساسة من حيث أسلوب ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي فهو يعبر عن علاقة بين رئيس ومرؤوس.

. الحالة الوبائية التي يمر بها العالم بسبب انتشار وباء (كوفيد . 19 .) كان لها أيضا دور كبير في الحد من توزيع واسع للاستثمارات.

الأفاق المستقبلية والتوصيات:

انطلاقاً من فكرة مفادها أنه لا يمكن لأي باحث مهما كانت إمكانيته المعرفية والمادية ومهاراته في الحصول على المعلومة وغيرها من الخصائص الشخصية أن تكون له القدرة على الإلمام بكل العناصر والحديث المرتبطة بأي بحث، لذا نجد في معظم البحوث هناك مجموعة من التوصيات أو الأفاق المستقبلية، وفي هذا الصدد نقترح ما يلي:

أ - الأفاق المستقبلية:

- تطبيق نفس الدراسة من خلال القيام بمقارنة بين القطاع العام والخاص، أو بين القطاع الاقتصادي ومجال الخدمات، بين الموظف الأستاذ أو المعلم والموظف الإداري، بين الموظف المرسم والمتعاقد...
- تطبيق نفس الدراسة من خلال المقارنة بين ممارسة السلطة من طرف رجل وممارستها من طرف امرأة.
- تطبيق نفس الدراسة من خلال مقارنة بين إدراك الموظفين لممارسة السلطة، الرضا الوظيفي، الانضباط الوظيفي، وإدراك هذه المتغيرات من قبل المدراء، أي وجهة نظر كل طرف.
- إضافة متغيرات مستقلة و/أو وسيطة أخرى بالإضافة إلى السلطة والرضا الوظيفي التي يمكن أن تؤثر على الانضباط الوظيفي سواء كانت مرتبطة بالعمل نفسه (تعارض الدور، غموض الدور، صعوبة المهام، عدم القدرة على اتخاذ القرار...)، أو مرتبطة بالفرد نفسه (نمط الشخصية، الحياة الأسرية، حجم الأسرة، الحالة الاجتماعية...) أو متغيرات البيئة الاجتماعية (مدينة، ريف، المسافة بين مكان الإقامة ومكان العمل..).

ب . التوصيات:

- البحث عن مناهج وإجراءات إدارية من شأنها أن تخلق لدى الموظف انضباط ذاتي ورقابة داخلية.
- تدريب المدير أو أي مسؤول في أي موقع سلطة على مهارات استخدام مصادر السلطة حسب المواقف المختلفة وفي وقتها المناسب من خلال برامج تدريبية لأي شخص قبل توليه مراكز المسؤولية.
- تضافر الجهود بين القائمين على صياغة النصوص القانونية المتعلقة بتسيير قطاع الوظيفة العمومية والجامعة من خلال الاطلاع على خلاصة الأبحاث في كل المستويات من رسائل الليسانس إلى الأطروحات وغيرها من الأبحاث وفي كل المجالات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المجلات العلمية:

- ✓ أحمد غنيم أبو الخير (2018)، "درجة ممارسة الإدارة المدرسية في المرحلة الأساسية لحافظة غزة للانضباط الذاتي"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد 5.
- ✓ أحمد العبد القادر. (2020)، "تأثير حجم الاختبارات الإحصائية المعلمية واللامعلمية المستخدمة في رسائل الماجستير بكلية التربية بجامعة الملك سعود"، مجلة كلية التربية (أسيوط)، المجلد 36. العدد 4. ص ص 375-411.
- ✓ الهاشمي عزوز (2018). "استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 15 العدد 1. ص 287. 322.
- ✓ الهنداوي، ياسر فتحي. (2007). "منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة العلمية"، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15 العدد 40. ص ص 9. 41.
- ✓ الذبحاوي. عامر عبد الكريم والذبحاوي. سناء عبد الكريم (2018)، "العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين بكلية الإدارة والاقتصادي-جامعة الكوفة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49.
- ✓ الزهري، رندة الياني. (2002). "الابداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، العدد 03. المجلد 30.
- ✓ الزبيدي. سحر عناوي. (2017)، "القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الاقسام والشعب في كليات جامعة القادسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 03.
- ✓ السعود. (2008)، "مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 35، العدد 2.
- ✓ العبيدي. نور علي عبود. (2018)، "أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 03. العدد 43.
- ✓ العون سامر والدليمي. نسيان أحمد. (2018)، "أثر الثقافة التنظيمية في رضا العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10 العدد 21.
- ✓ الطائي. عالي حسون ومصيحب. محسن رشيد. (2018)، "العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية- بحث ميداني في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 116.
- ✓ الفرداوي. علي محمد علي. (2019)، "استخدام أسلوب التحليل العملي لتحديد العوامل المؤثرة على نسبة الطلاق، دراسة تطبيقية بمحافظة ميشان"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 118. ص ص 309. 319.
- ✓ أمينة بوعلام. (2018)، "المحددات التنظيمية داخل الإدارة المحلية للاندماج المهني والانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية ولاية الوادي"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2. المجلد 6. ص ص 176. 187.
- ✓ إيمان عبد الرضا محمد. (2019)، "أثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين: بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 42. ص ص 151. 186.
- ✓ بدوي محمد أحمد الصديق & ماهر الطيب التوكابري. (2018)، "أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية- المجلد الثالث - العدد 9.
- ✓ بشير السحبي. ب. ر & محمد صلاح. ط. (2018)، "العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار: دراسة تحليلية"، المجلد 14. ص 79. 97؛

قائمة المراجع

- ✓ بودانة. كمال ودبلة. عبد العالي. (2020)، "الرقابة الإدارية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 9. العدد 2(مكرر1). ص 102 . 117.
- ✓ بوراح. فوزية. (2014)، "التدريب المهني و علاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 41، مجلد ب، ص. ص 557-589.
- ✓ تقيّة محمد المهدي حسان، ولطفي بوحورية (2018)، "العوامل المؤثرة على الانضباط الذاتي في الإدارة الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ج/قسم العلوم الاجتماعية. العدد 20. ص ص 196-204.
- ✓ حيدر خضر سليمان وقصي سالم جميل (2018)، "التسيب الإداري الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة الحمداية"، تنمية الرفادين- العدد 120. المجلد 36.
- ✓ خالد فرّاح (2014). "تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية . دراسة استكشافية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 04. ص 307 . 324.
- ✓ خريش.ع. (2011)، "التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27. العدد الأول + الثاني.
- ✓ خليفة علي. محمد أحمد. (2016)، "العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة لمجعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17. العدد 1. ص 19-31.
- ✓ خنجي. زكريا. (2015)، "أخلاقيات العمل-الانضباط الوظيفي"، نشر في جريدة أخبار الخليج 15 نوفمبر 2015.
- ✓ زروال نصيرة وتيمي الفضيل. (2017)، " دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية في خلق انضباط وظيفي للمورد البشري داخل المنظمة"، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 2. العدد 6. ص ص 325 . 330.
- ✓ عامر. عبد الناصر السيد. (2004)، "أداء مؤشرات حسن المطابقة لتقوم نموذج المعادلة البنائية"، المجلة المصرية للدراسات التقنية، العدد 45. المجلد 14. ص ص 104 . 157.
- ✓ عثمان عابد وقماري محمد. (2017). "النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3. العدد 2. ص ص 197-212.
- ✓ عسيري. أحمد علي عبد الله آل عواض. (2021)، " أثر اختلاف طريقة التقدير وحجم العينة على مؤشرات جودة المطابقة في نموذج تحليل المسار كأحد أنماط النمذجة بالمعادلة البنائية في البحوث النفسية والتربوية"، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 7. العدد 18. ص ص 95-123.
- ✓ عمار عبد الكريم عبد المجيد، نعم حكمت عبد الرزاق. (2018). "مفهوم انفعال الغضب في القرآن"، مجلة الجامعة العراقية"، المجلد 3. العدد 46. ص ص 41 . 62.
- ✓ عواضة. حنان علي. (2013). "السلطة عند ماكس فيبر"، مجلة الاستاذ، العدد 206. المجلد الأول. ص 265 إلى 278.
- ✓ فتحي السيد طه وأحمد سليمان السعيد. (2018)، " أثر الانضباط الإداري على النجاح الوظيفي " دراسة تطبيقية على مديرية لشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، ص 177 . 200.
- ✓ فرطاس فتيحة. (2016)، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين"، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 15. المجلد 2. ص ص 305-322.
- ✓ لمدير. مروان. (2017)، " سوسولوجيا التنظيمات من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزي"، مقال نشر في مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 34، ص 71.
- ✓ محمود عبد الرحمن الشنطي. (2017)، "العلاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الاقتصادية- المجلد الثاني. عدد 7؛

قائمة المراجع

- ✓ محمد عبد الرشيد علي، علي أبو بكر حسين، منى عبد القوي الصايغ. (2020)، " أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة"، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 4. العدد 02. ص ص 67 - 95.
- ✓ مومني سارة (2018)، " أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة حالة جامعة طاهيري محمد بشار)"، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 4. العدد 2. ص 162 . 181؛
- ✓ ميا. علي يونس وعلا محسن داؤد. (2019)، " مدى توافر عوامل الإخلال الوظيفي في مديرية مالية اللاذقية: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41. العدد 2.
- ✓ سماش نادية. (2017)، "ممارسة السلطة داخل المؤسسة الصناعية وأثرها في تصرفات العمال"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الخامس.
- ✓ نصيرة سمارة و نجية حمدي. (2018)، "علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات لماسلو على واقع الموظفين الجزائريين"، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 5. العدد 02.
- ✓ ياسر عبد الوهاب (2017). "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، دراسة حالة البنك المركزي المصري"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18. ص 3 - 15.

أطروحات ماجستير ودكتوراه:

- ✓ أماني عبد العاطي عمر الشيخ. (2017). " الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع التنظيمي بالمصارف التجارية لولاية الخروط"، أطروحة دكتوراه منشورة.
- ✓ إيمان قلال. (2019)، "استراتيجيات الإدارة العامة في تفعيل سياسة التنمية المستدامة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الحقوق والعلوم الساسية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.
- ✓ حاج عمر ابراهيم. (2016)، " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتلميلي ولاية غرداية"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة غرداية.
- ✓ حمياني صبرينة. (2019)، " اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة؛
- ✓ حوة سالم. (2019)، "الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- ✓ حيدرة وحيدة (2018)، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه والارشاد المدرسي والمهني"، أطروحة دكتوراه منشورة، في علم النفس، تخصص علم نفس العمل والصحة العقلية.
- ✓ خالد ذيب حسين أبو زيد (2010). "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة ماجستير منشورة.
- ✓ دريدي فاطمة. (2018)، " أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة بسكرة.
- ✓ فتيحة نوغي (2015). " أثر الراتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف"، أطروحة دكتوراه منشورة.
- ✓ لعراب. عبد الحليم. (2016)، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية (جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله)، أطروحة دكتوراه منشورة؛.
- ✓ عابد علي. (2017)، "تخطيط وجدولة الموارد المالية والبشرية للمشروع والرقابة على التكاليف باستخدام القيمة المكتسبة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان.

قائمة المراجع

- ✓ عبد الرحمن بن صافي. (2017)، " دراسة تقييمية لطرق تقدير صدق وثبات أدوات جمع المعطيات في أطروحات الدكتوراه علم النفس و علوم التربية بجامعة الجزائر 2"، أطروحة دكتوراه منشورة، تخصص القياس النفسي و تحليل المعطيات.
- ✓ عثمانى عابد (2019). النمذجة بالمعادلة البنائية في تقدير المتغيرات المتعددة باستخدام التحليل العاملي ' دراسة جودة حياة العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية بولاية غليزان'، أطروحة دكتوراه منشورة.
- ✓ عزوي حمزة. (2019)، "ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا بأدرار"، أطروحة دكتوراه منشورة.
- ✓ مسعود نجيمي. (2020)، " الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الموارد البشرية (دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور، الجلفة" أطروحة دكتوراه منشورة؛
- ✓ منور أحمد رمضان. (2014)، " البناء العاملي لدائرة القدرات المعرفية (CogAt) باستخدام التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي"، أطروحة ماجستير منشورة.
- ✓ نوفل، كمال راتب. (2015)، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة؛
- ✓ نشأت عبد الكريم عبد الفتاح الحمادنة. (2018)، "واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين، دراسة حالة: وزارة شؤون المرأة في المحافظات الشمالية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس - فلسطين.-

مؤتمرات:

- ✓ النائب. إحسان عبد الهادي. (2017)، "مفهوم السلطة وشرعيتها: إشكالية المعنى والدلالة".

the first international scientific conference·May 2017PP: 63-80؛

كتب:

- ✓ أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي (دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال)"، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، بدون تاريخ.
- ✓ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- ✓ احمد بوزيان تيفزة، "التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان، الأردن. (2012).
- ✓ أرسلان نبيل، "الخوافز في قوانين العاملين والقطاع العام"، دار النهضة المصرية، القاهرة، 1976.
- ✓ الفريجات. خضر كاظم حمود وآخرون، "السلوك التنظيمي . مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- ✓ الكردي محمد علي، "نظرية المعرفة والسلطة عند ميشيل فوكو"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- ✓ جيل دولوز، "المعرفة والسلطة (مدخل لقراءة فوكو)"، ترجمة سالم يفوت، ط1، المركز الثقافي، بيروت، 1987.
- ✓ حنفي محمود سليمان، "وظائف الإدارة"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني، 1998.
- ✓ خربي هاشمي، "الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية"، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2012.
- ✓ دادي ناصر عدوان، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- ✓ رونالدي ريجيو، "المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي"، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1991.
- ✓ شيحا. إبراهيم عبدا لعزیز، "أصول الإدارة العامة"، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2004.
- ✓ عامر عوض، " السلوك التنظيمي والإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- ✓ عبد المنعم عبد الحمي "دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة"، دار مصطفى للنشر، 2006.
- ✓ علي الشرفاوي، "التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر"، بيروت. بدون تاريخ.
- ✓ علي الشريف، "إدارة المنظمات العامة"، الدار الجامعية للنشر، 1987.
- ✓ صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)"، 1999.
- ✓ كمال نور الله، "مهارات القائد الإداري"، ب ط، دار طلاس للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 1991.
- ✓ كنعان نواف، "القيادة الإدارية"، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 1999.
- ✓ محمد علي محمد، "البيروقراطية الحديثة"، دار الكتاب الجامعية، 1975، (مقدمة الكتاب).
- ✓ محمد السعيد عبد الفتاح، "الإدارة العامة"، الدار الجامعية للنشر، 1992.
- ✓ محمد قيس العبيدي، "التنظيم (المفهوم والنظريات والمبادئ)"، الجامعة المفتوحة، 1997.
- ✓ مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.

نصوص قانونية:

- ✓ الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية،
- ✓ المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- ✓ الأمر 06 . 03 المؤرخ في جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
- ✓ المرسوم التنفيذي 09 . 244 المؤرخ في 22 جويلية 2009، الذي يحدد تنظيم ساعات العمل وتوزيعها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية.

المراجع باللغة الأجنبية:

المجلات العلمية:

- ✓ Abdurrahman, A. Y., Basalamah, H. S., Mallongi, H. S., &Serang, S. (2018), «Still Motivated to Improve Performance? A Study of Government Context Variables, Discipline, Local Wisdom, Work Environment and Job Satisfaction among Civil Servant», International Journal of Arts and Humanities, Volume 02. n° 05. pp 370-387.
- ✓ Afza, M. (2005). «Superior-subordinate relationships and satisfaction in Indian small business enterprises», Vikalpa, Volume 30. n°3. pp 11-20.
- ✓ Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). « Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment», European journal of social sciences, volume18.n°2. pp 257-267.
- ✓ Akyüz, B., Kaya, N., &Aravi, B. (2015). « The role of the leader's power sources on public employees' job satisfaction», Journal of Administrative Sciences, volume 13. n°25. pp 71-90.
- ✓ Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2012). « Relationship between School Administrators' Organizational Power Sources and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors», Educational Sciences: Theory and Practice, volume 12. n°3.pp 1843-1852.

- ✓ Alexander, Mark. (2000). « Employee performance and discipline problems: a new approach. »
- ✓ Arifin, A. H., Sullaida, S., Nurmala, N. (2018). « The Relationship of Job Satisfaction, Transformational Leadership, And Work Discipline on Performance Employee with Organizational Commitment as Intervening Variable of Administration Staffs at State Malikussaleh University», Indonesian Journal of Educational Review, volume 5. n°1. p p52-67.
- ✓ Aziri, B. (2011). «JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW», Management Research and Practice, volume .3. ISSUE 4. PP 77-86.
- ✓ Azzahra, M., Ayuningtias, H. G., Anggadwita, G., &Nurbaiti, A. (2019). «The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu PersadaTama Jakarta», Review of Integrative Business and Economics Research, volume 8 n° 1. pp 136-144.
- ✓ Bagci. Z. (2015). « The Effect of manager's power bases on employees job satisfaction: A study in the textile industry», Journal of Management and Economic Research, volume 13. n° 3. p 416.
- ✓ Bramblett, E. R. (1961). « Maintenance of discipline», Management of Personnel Quarterly (pre-1986), Volume 1. N°1.
- ✓ Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). « Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model», Journal of applied psychology, volume 72. n°3.pp 374.
- ✓ Carvalho, J., &Chima, F. O. (2014). « Applications of structural equation modeling in social sciences research», American International Journal of Contemporary Research, volume 4. n°1.pp 6-11.
- ✓ Cherian, S., Alkhatib, A. J., & Aggarwal, M. (2018). « Relationship between organizational commitment and job satisfaction of nurses in Dubai hospital», Journal of Advances in Social Science and Humanities, volume4.n°1. pp 36373-36400.
- ✓ Chiu, C. Y. C., Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017), « When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership», The Leadership Quarterly, volume 28. n°2. pp 334-348.
- ✓ Dahl, R. A. (1957), « The concept of power », Behavioral science, volume 2. N°3.pp 201-215.
- ✓ Dapu, V. A. W. (2015). « The influence of work discipline, leadership, and motivation on Employee performance at PT. Trakindoutamamanado», Jurnal EMBA, volume 3. N°3.ISSN 2303-11, Sept.
- ✓ Decker, F. H., Harris-Kojetin, L. D., &Bercovitz, A. (2009). «Intrinsic job satisfaction, overall satisfaction, and intention to leave the job among nursing assistants in nursing homes», The Gerontologist, volume 49. n°5.pp 596-610.
- ✓ Dirik, D, Eryılmaz. İ. (2018). « Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics », JEEMS Journal of East European Management Studies, volume 23. n°4.pp 532-558.
- ✓ Duha, Timotius. (2018). « Lecturer Job Satisfaction Affected by Discipline and Motivation Mediated By Organizational Commitment », Jurnal Aplikasi Manajemen, volume 16. n°2.pp 300-308.
- ✓ Dunbar, N. E., & Burgoon, J. K. (2005). « Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships», Journal of Social and Personal Relationships, Vol 22. n°2.PP 207-233.
- ✓ Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). « Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model», Journal of occupational and organizational psychology, volume 72. n°4.PP 463-483.

- ✓ Ebuara, V. O., & Coker, M. A. (2012). «Influence of staff discipline and attitude to work on job satisfaction lecturers in tertiary institutions in Cross River State», *Public Policy and Administration Research*, volume 2, n°3, pp 25-33.
- ✓ Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrun, K., Milla, H., & Suharmi, S. (2020). «The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik msmes Employees in Yogyakarta City, Indonesia», *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, volume 7, n°1, pp 689-703.
- ✓ Elangovan, A. R., Xie, J. L. (2000). « Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes», *Leadership & Organization Development Journal*, volume 21, n°6, pp 319–328.
- ✓ Eleswed, M., & Mohammed, F. (2013) « Job satisfaction and organizational commitment: A correlational study in Bahrain», *International Journal of Business, Humanities and Technology*, volume 3, N°5, pp 44-53.
- ✓ Faiz. N. (2013). «Impact of manager's reward power and coercive power on employee's job satisfaction: A comparative study of public and private sector», *International Journal of Management and Business Research*, volume 3, n°4, pp 383-392.
- ✓ Fanimihin, A. O. (2015). « Influence of Power and Career Progression on Job Satisfaction of Library Personnel in the Federal Civil Service of Nigeria», *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.
<http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1344>
- ✓ Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). « Organization culture as an explanation for employee discipline practices», *Review of public personnel administration*, volume 26, n°1, pp 52-73.
- ✓ French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). « The bases of social power», *Classics of organization theory*, volume 7, pp 311-320.
- ✓ Fuqua Jr, H. E., Payne, K. E., & Cangemi, J. P. (2000). « Leadership and the effective use of power», *In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal E*, Volume 17, pp. 1-6.
- ✓ Gambrell, C., Rehffuss, M., Suarez, E., & Meyer, D. (2011). «Counselors' job satisfaction across education levels and specialties», *The Journal of Counselor Preparation and Supervision*, volume 3, n° 1, pp 34-49.
- ✓ Gebreegziabher, M. A. (2015). « The Influence of Leaders' Power Bases on Academic Staffs' Job Satisfaction: The Case of Wolaita Sodo University», *International Journal of Innovative Research and Development*, volume 4, n°5, pp 118-132.
- ✓ Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nazri, M., & Aziz, J. S. S. (2017). «The influence of respect for employees on the relationship between participative leadership and job satisfaction: A case study at Universiti Teknologi Malaysia.Australian», *Journal of Basic and Applied Sciences*, volume 11, n° 4, pp 17-28.
- ✓ Gibson, J. W., Cotterman, S. P., & Johnson, R. E. (2006). « Discipline: Still A Four Letter Word? », *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, volume 4, n°1.
- ✓ Guffey, C.J. and Helms, M.M. 2001. «Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service», *Public Personnel Management*, volume. 30, n°. 1, pp. 111-128
- ✓ Hadian, D. (2019). «Effect of Job Satisfaction on Work Discipline Mediated by Continuance Commitment», *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Volume 13, n°1, pp 17-24.

- ✓ Håvold, J. I., &Håvold, O. K. (2019). « Power, trust and motivation in hospitals», Leadership in Health Services, Volume 32 n° 2. pp 195-211: www.emeraldinsight.com/1751-1879.htm
- ✓ Idris, S. D., Alegbeleye, G. I. (2015). « Discipline and organization effectiveness: A study of Nigeria customs service », Review of public Administration and Management, vol 4. n°8. pp88-106.
- ✓ Idrusa, A. (2020). «The Effect of Coercive Power and Reward toward Teacher's Job Satisfaction», International Journal of Innovation, Creativity and Change.vol12.n°5.
- ✓ Ilahi, D. K., Mukzam, M. D., & Prasetya, A. (2017). « Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan komitmen organisasional (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur area Malang) », Jurnal Administrasi Bisnis, volume 44. N°1.PP 31-39.
- ✓ Itang. (2015). « Work Discipline and Work Competence with Quality of Service in the Office of Religious Affairs (KUA) District of Mount Kencana Lebak Regency of Banten»,Journal of management and Sustainability,volume 5.n°3.pp 132.
- ✓ Izudin.A., Suharte, Eddy Sanasis.S.(2018). « The Effect of Job Promotion and Work Discipline on Employee Performance through Employees Satisfaction Pt. Bank Capital Indonesia TBK Branch Kuningan Tower Jakarta, Indonesia», The International Journal of Business and Management, Volume 6. n°4.pp155-160.
- ✓ Jahangir, N., Akbar, M., & Begum, N. B. (2006). « The role of social power, procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction to engender organizational citizenship behavior», Abac Journal, Volume26. n°3. pp 21-36.
- ✓ Jamal Uddin, M. J., Rahman, M. M., Abdul, M. B., Dato'Mansor, Z., &Reaz, M. (2019). « Mediating Effect of Job Satisfaction on Human Resources Management Practices and School Teachers' Operational Performance», International Journal of Engineering & Technology, Vvol 8 n°1.9, pp 420-425.
- ✓ Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., & Rasheed, A. (2012). « Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia», International Journal of Business and Social Science, volume3.n° 21. pp 272-278.
- ✓ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). « The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative», review psychological bulletin, Volume 127.n°3.
- ✓ Junaimah, J., See, L. P., &Bashawir, A. G. (2015). « Effect of manager's bases of power on employee's job satisfaction: An empirical study of satisfaction with supervision», International Journal of Economics, Commerce and Management, Volume 3. n°2, pp 1-14.
- ✓ Khasifah, F., &Nugraheni, R. (2015). «PengaruhDisiplinKerja, Beban Kerja Dan LingkunganKerjaTerhadap Kinerja Pegawai (StudipadaBalaiBesarWilayahSungaiPemali-Juana Semarang) », (Iponegoro Journal of Management, Volume 5, n°1.pp1-7.
- ✓ Koumakhov, R. (2009). «Conventions in Herbert Simon's theory of bounded rationality», Journal of Economic Psychology, volume 30. n°3.pp 293-306.
- ✓ Kovach, M. (2020). « Leader Influence: A Research Review of French & Raven's (1959) Power Dynamics», The Journal of Values-Based Leadership, Volume 13. Issue 2. Article 15.

- ✓ Lalitamishra (2018). «A Study of Employee Satisfaction and Organizational Commitment of the Teaching and Non-Teaching Staff», International Journal of Engineering Research and Application, Volume. 8, Issue 1, (Part -1), pp.35-39.
- ✓ Landis, E. A., Vick, C. L., & Novo, B. N. (2015). « Employee Attitudes and Job Satisfaction», Journal of Leadership, Accountability & Ethics, Volume 12. n°5. pp 37 -42.
- ✓ Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). «Emotional intelligence, emotionallabor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership», European Sport Management Quarterly, volume18.n°4. pp 393-412.
- ✓ Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). «Supervisory power and satisfaction with supervision in Malaysian manufacturing companies: The moderating effect of work autonomy», African Journal of Business Management, Volume 6. n° 22, pp 6530-6545.
- ✓ Liyas, J. N., Primadi, R. (2017). «Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat», Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, volume 2 n°1, p 17-26.
- ✓ Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). « Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context», International Management Review, volume 14. n°1. pp 28-43.
- ✓ Lunenburg, F. C. (2012). « Power and leadership: An influence process», International journal of management, business, and administration, vol 15, n°1, p1-9.
- ✓ Manik, Sudarmin (2017). «Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalihan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu», International Journal of Social Science and Business, volume 1. n°4. pp 257-264.
- ✓ Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). « The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment», Group & Organization Management, volume 21. n°1. PP 84-104.
- ✓ Maryadi. (2012), «Pengaruh h budaya organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Dsiplin Kerja Guru SD di Kecamatan Tenganan Kabupaten Semarang», JMP, Vol 1, n° 2, pp 177 -188.
- ✓ Mc Shane, S. L. (1984). « Job satisfaction and absenteeism: a meta -analytic re-examination», Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, volume 1. n°1. pp 61-77
- ✓ Megheirkouni. M. (2018). « Power bases and job satisfaction in sports organizations», Journal of Global Sport Management, volume 4 n°3, pp 271-290.
- ✓ Meng, Y., He, J., & Luo, C. (2014). « Science Research Group Leader's Power and Members' Compliance and Satisfaction with Supervision», Research Management Review, Volume 20, n°1.
- ✓ Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», Journal of vocational behavior, Volume 61. n°1. pp 20-52
- ✓ Muhaimin. (2004). «Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja Karyawan Operator Shaving Computer bagian produksi pada PT. Primarindo Asia Infrastruktur Tbk di Bandung», Jurnal PSYCHE, Volume 1, n° 1.
- ✓ Mushtaq, A., Hamad, N., Anosh, M., & Iqbal, N. (2014). «Leadership Powers and Career Contentment», International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, volume 4. n°4, pp 290-296.

- ✓ Naiyananont, P., &Smuthranond, T. (2017). «Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region», Kasetsart Journal of Social Sciences, Vol 38. n°.pp 345-351.
- ✓ Nasution, M. I. (2017). «Pengaruh StresKerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen OrganisasiTerhadap Turnover Intention Medical Representative», MIX: JurnalIlmiahManajemen, volume 7. n°3.
- ✓ Natsir.M. (2018). « Satisfaction and Performance: The impact Analysis on Leadership Work Motivation, Work Discipline Employee and Compensation », Journal of business and Management, Volume 20. Issue4.pp 06-12.
- ✓ Nurfadila, C., Surip, N.D., &Havidz, S. A. H. (2017). « The Effects of Training and HR Development on Work Discipline and its Implications on the Performance of Principals of Primary and Secondary Schools in the Sub-district of East Bekasi», International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 9, Issue 2.
- ✓ Nurung, J., &Asang, S. (2019). « Analysis of Leadership Effect and Public Service Motivation on Work Satisfaction (ASN) In the District Bantaeng», International Journal of Scientific and Research Publications», Volume 9. n°1.pp 928-935.
- ✓ Nurhuda, A., et all. (2019, March). « Effect of Transformational Leadership Style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance», InJournal of Physics, Volume 1175, No. 1.
- ✓ Nwinyokpugi, P. N., &Okere, A. E. (2019), «Position Power Management and Workplace Harmony in the Construction Sector in Rivers State», International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 8. Issue 01, PP 34-44.
- ✓ Pepper, Floy C., and Steven L. Henry. (1985). «Using developmental and democratic practices to teach self-discipline», Theory into practice, volume 24.n°4. pp 264-270.
- ✓ Pimentel, JonaldL. (2010). « A note on the usage of Likert Scaling for research dataanalysis», USM R&D Journal, vol. 18, no 2, p. 109-112.
- ✓ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., &Boulian, P. V. (1974). « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», Journal of applied psychology, volume 59. n°5.
- ✓ Putra, A. D. P. (2019, February). « The Effect of Transformational Leadership, Work Discipline and Competence On Employee Performance PT. Ice Cream Campina Surabaya», In Journal of World Conference (JWC), Volume 1. n° 1. pp. 1-8.
- ✓ Rahim, M. (1989). «Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers», Journal of Management, Volume15. n°4.pp 545-556.
- ✓ Rahim, M.A., Afza, M. (1993). «Leader power, commitment, satisfaction, compliance, and propensity to leave a job among US accountants», The journal of social psychology, vol 133. n°5. pp 611-625.
- ✓ Rahim, M. A. (2014). « A model of managerial power bases: Alternative explanations of reported findings», Current Topics in Management, Volume 17.n°2. pp 23-40.

- ✓ Ramli, A., &Desa, N. M. (2013). « The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives », Abstract of Economic, Finance and Management Outlook, volume 1. n°1.
- ✓ Randall, D. M. (2012). « Leadership and the use of power: Shaping an ethical climate», Journal of Applied Christian Leadership, Volume 6. n°1.pp 28-35.
- ✓ Randhawa, G. (2007). « Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis», Indian Management Studies Journal, Volume 11. n°2.pp 149-159.
- ✓ Raven, B. H. (2008), « The bases of power and the power/ interaction model of interpersonal influence», Analyses of social issues and public policy, Vol. 8, n°. 1. pp. 1-22
- ✓ Razak, A., Sarpan, S., &Ramlan, R. (2018). «Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar», International Review of Management and Marketing, Volume 8. n°6. pp 67-71.
- ✓ Rehman, K., Rehman, Z., Saif, N., Khan, A. S., Nawaz, A., & Rehman, S. (2013). « Impacts of job satisfaction on organizational commitment: a theoretical model for academicians in HEI of developing countries like Pakistan», International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, volume 3. n°1.pp 80-89.
- ✓ Ribeiro, M. I., Fernandes, A., & Lopes, I. M. (2019). « Absenteeism and job satisfaction in a Portuguese municipality», The Journal of Organizational Management Studies, volume. 2019.n°2019.pp 1-11.
- ✓ Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). « Explring the elements of employees motivation in hospitality industry», Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management, Volume.4. n°14.pp 13-23.
- ✓ Sadiartha, A. A. N. G., &Sitorus, S. A. (2019). «EVALUATING THE LABOR’S PRODUCTIVITY: DISCIPLINE, WORK PASSION AND WORK ACHIEVEMENT », Journal of Life Economics, volume 6. n°1.pp 11-20.
- ✓ Sajangbati, I. A. (2013). « Motivasi, disiplin, dan kepuasanpengaruhnyaterhadapkinerjapegawai pt. Pos Indonesia (persero) cabangBitung», Jurnal EMBA: JurnalRisetEkonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, volume 1. n°4.pp 667-678.
- ✓ Saleem, H. (2015). «The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics», Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol 172, pp 563-569.
- ✓ Saranbati, I. A. (2013). «Motivasi, disiplin, dan kepuasan pengaruhnya Terhadap kinerja pegawai pt. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi», Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Volume1.n°4.
- ✓ Saraswati, KS et Dharmadiaksa. (2019), « L’influence de la culture organisationnelle, de la discipline et de la compétence sur la performance de la supervision », E-Journal of Accounting, volume 27. n°2.pp 899-926.
- ✓ Siu, O. L. (2002). « Predictors of job satisfaction and absenteeism in twosamples of Hong Kong nurses», Journal of advanced nursing, Volume 40. n°2.pp 218-229.
- ✓ Sofyan, M., Rahman, A., Bima, M. J., &Nujum, S. (2016). « The effect of career development and working discipline towards working satisfaction and employee performance in the Regional Office

- of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi», *International Journal Of Scientific & Technology Research*, volume5. n°3. pp51-57.
- ✓ Subagja, I. K. (2020). « Effect of motivation and job satisfaction on employee performance through working discipline at PT. Bamboo Tirta Engineering», *International Journal of Business and Social Science Research*, Volume 1. n°1, pp 28-35.
 - ✓ Suhr, D. (2006). « The basics of structural equation modeling. Presented: Irvine, CA, SAS User Group of the Western Region of the United States (WUSS) » www.lexjansen.com
 - ✓ Sukirman, (2011). «Hubungan Kepuasan Kerjadengan Disiplin Kerjakaryawan bagian Produksi PT Bintratrex Semarang», *Jurnal Sosial dan Budaya*, volume4. n° (1). pp. 13-23. ISSN 1979-6889
 - ✓ Sule-Dan, I., & Ilesanmi, A. G. (2015), « Discipline and organization effectiveness: A study of Nigeria customs service», *Review of public Administration and Management*, Vol 4.n°8, pp 88-106.
 - ✓ Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2012). «Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada pt. Pln (persero) apd semarang», *J@ Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, volume7.n°2. pp 77-84.
 - ✓ Supriadi, E., & Yusof, H. (2015). «Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta», *Journal of Education and Learning*, Volume 4.n°3. pp 123-135.
 - ✓ Sundar, K., & Kumar, P. A. (2012). « Demographic Factors and Job Satisfaction of Employees in Life Insurance Corporation of India (LIC)-Vellore Division », *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, Volume1. n°3, ISSN 2319-2836.
 - ✓ Suyitno (2017). « Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua», *Asian Social Science*, Volume 13, n° 5.
 - ✓ Teimouri, H., Izadpanah, N., Akbariani, S., Jenab, K., Khoury, S., & Moslehpour, S. (2015), «The effect of managerial power on employees' affective commitment: Case study», *Journal of management*, Volume 3. n°2. pp 21-30.
 - ✓ Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings», *Personnel psychology*, Volume 46. n°2. pp 259-293.
 - ✓ Thaief, I., & Baharuddin, A. (2015). « Effect of training, compensation and work discipline against employee job performance», *Review of European Studies.*, Volume7.n°11
 - ✓ Thirulogasundaram, V. P., & Sahu, P. C. (2014). « Job satisfaction and absenteeism interface in corporate sector—A study», *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, Volume19. n°3. PP 64-68.
 - ✓ Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). « Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan», *International Journal of Productivity and Performance Management*. The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/1741-0401.htm
 - ✓ Utamingtyas, R. R. B., Sulistiyani, E (2021). «The influence of Exemplary Leaders, Non-Physical Environment and Reward to Work Discipline (Case Study on PT Apparel One Indonesia 2) », *JOBS (Jurnal Of Business Studies)* Volume. 6, n°1, pp 1-12.

- ✓ Utari, W., Setiawati, R., & Fauzia, N. (2020), « The Effect of Work Discipline on the Performance of Employees in Compensation Mediation: A Case Study Indonesia», *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, Volume 17.n°9, pp 1056-1073.
- ✓ Vanesa, Y. Y., Matondang, R., Sadalia, I., & Daulay, M. T. (2019), «The Influence Of Organizational Culture, Work Environment And Work Motivation On Employee Discipline In PT Jasa Marga (Persero) TBK, Medan Branch, North Sumatra, Indonesia», *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, Volume 2.n°5. pp 37-45.
- ✓ Wei, F., Si, S. (2013), « Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility», *Asia Pacific Journal of Management*, volume 30, n°1. pp 281-296.
- ✓ Winarsih, T., & Fariz, F. (2021). «The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline», *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, volume 4.n°1. pp 1328-1339.
- ✓ Widiyan, A. P., & Thawinkarn, D. (2020), «The Relationship Between Principals' Ethical leadership and Teachers' Work Discipline in Indonesia», *KKU Research Journal (Graduate Studies) Humanities and Social Sciences*, volume 8.n°2, pp 174-185
- ✓ Yudiatmaja. W. E., et al. (2018), « Fingerprint, monitoring and work discipline of Indonesian public servants: Evidence from Kepulauan Riau», *Public Administration Research*, Vol 7, n°1 p p39-50.
- ✓ Yukl, G., Falbe, C. M. (1991), « Importance of different power sources in downward and lateral relations», *Journal of applied psychology*, volume 76, n°3.
- ✓ Zaleznik, A. (1977), « the Managers and leaders: Are different », A version of this article appeared in the January 2004 issue of *Harvard Business Review*.

مؤتمرات:

- ✓ Febrian, W. D., & Saputra, J. «Analysing the Effect of Job Satisfaction, Work Discipline, Motivation and Competency on Employee Performance: An Evidence from Indonesia Fire Department», (Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore, March 7-11, 202).
- ✓ Lees, D. (2014, June). « Leadership and Power, an Incompatible Mix. In *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*, The proceeding of the Management Knowledge and Learning », International Conference (pp. 25-27).
- ✓ Nasution, M. I. (2017). «The Influence Of Supervision And Work Discipline On Performance Of State Civil Apparatus», In *Proceeding 3rd Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference* (pp. 5-18).
- ✓ Parashakti, R. D., Haryadi, A., & Nashar, M. (2018). « Effect of styles and leadership work discipline to employee performance (Case Study of PT. Telecommunication Indonesia TbkDki Jakarta) » *KnE Social Sciences.*, in the 2018 International Conference of Organizational Innovation, *KnE Social Sciences*, pages 419–429. DOI 10.18502/kss.v3i10.3392

قائمة المراجع

- ✓ Setiawan, R., Muchtar, B., & Abror, A. (2019, April), « The Effects of Leadership Function, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee's Work Discipline at STIKes Fort De Kock Bukittinggi», Advances in Economics, Business and Management Research, volume 64, 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018) Published by Atlantis Press.
- ✓ Saragih, R., Fakhri, M., Pradana, M., Gilang, A., & Vidjashesa, G. A. (2018), « Ethical leadership's effect on employee discipline: Case of an Indonesian telecommunication company», In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 1630-1638).

أطروحات دكتوراه:

- ✓ De Nobile, J. J. (2003). « Organisational communication, job satisfaction and occupational stress in catholic primary schools », Sydney: University of New South Wales.
- ✓ Johnson, M. (2005), «A Survey of Progressive and Affirmative Employee Discipline Systems in Florida's Hospitals».
- ✓ Onyebuenyi, K. C. (2016). «Factors affecting job satisfaction in Nigerian international oil companies» (Doctoral dissertation, Walden University).
- ✓ Persaud, D. (2015). « A correlational study of servant leadership and employee job satisfaction in New York City public hospital emergency rooms». Grand Canyon University.
- ✓ Winfrey, D. (2009). « How Teachers Perceive Their Job Satisfaction Is Influenced by Their Principals' Behaviors and Attitudes Related to Race and Gender» University of Illinois at Urbana-Champaign. doctorat

كتب:

- ✓ Bugdol, M. (2018), « A Different Approach to Work Discipline. Human Resource Management. Palgrave Macmillan», Springer International Publishin
- ✓ Michel Crouzier et Erhard Friedberg, « l'acteur et le système », Edition de Seuil, 1977.
- ✓ Pierre Dockés, « pouvoir et autorité en économie », édition économie, Paris, 1999.
- ✓ Pfeffer.J.(1992), « Managing with power : Politics and influence in organizations », Harvard Business Press.
- ✓ Chapter 18 of the book titled Human Resource Management : Personnel (2009) written by Doctor HHDNP Opatha, published by Department of Human Resource Management, University of Sri Jayewardenepura, Colombo, Sri Lanka. Copyright reserved.

<https://www.researchgate.net/profile/Henarath-Opatha>

مواقع الكترونية:

- ✓ <http://www.baheth.info>
- ✓ www.politics-dz.com
- ✓ mysite.kku.edu.sa
- ✓ <http://www.baheth.info> (موقع خاص بالمعاجم العربية)
- ✓ www.drasah.com/Description.aspx?id=3612

الملاحق

01/ استبيان الدراسة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أضع بين أيديكم استبيان بعنوان "تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي: الرضا الوظيفي متغير وسيط" الغرض من هذا الاستبيان هو الدراسة العلمية (دكتوراه)، مع

تقدير الباحثة يرجى: قراءة العبارات الواردة في الاستبيان و وضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع الإجابة. مع خالص الشكر و التقدير لاستجابتكم الطيبة.

01/البيانات الشخصية:

سن الموظف		الجنس		المستوى التعليمي		الأقدمية	
رجل	امراة	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	تكوين مهني	
		أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 15 سنة	من 16 إلى 25 سنة	من 26 إلى 32 سنة	فوق 32 سنة	

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	المدير يحكم منصبه يمكن أن يحدد عملي كما يراه مناسب					
02	مديري يحدد ما يجب أن أقوم به في العمل.					
03	من المرر أن يتوقع مديري تعاوي في الأمور المتعلقة بالعمل.					
04	مديري يحكم منصبه له الحق في أن يتوقع مني دعم سياسته (قراراته).					
05	لا يمتلك مديري السلطة لتغييرات إجراءات عملي					
06	أقوم بتنفيذ تعليمات مديري لأنه رئيسي في العمل					
07	مديري يوصي لأصحاب الانجاز المتميز بالحوافز.					
08	يستطيع مديري أن يوصي بي لدى رؤسائه إذا كان أدائي متميز.					
09	يمكن للمدير إتاحة الفرص للموظف في شغل مناصب من اجل التقدم إذا كان أداءه متميزا.					
10	لا يمكن لمديري منحي زيادة في الراتب حتى و لو كان عملي جيد.					
11	إذا بذلت جهدا إضافيا، يمكن لمديري أن يأخذ ذلك في الاعتبار لزيادة الراتب.					
12	يعطيني مديري مكافأة لزيادة أدائي بمستوى جيد.					
13	مديري له شخصية محبوبة و مؤثرة					
14	أطور علاقات شخصية مع مديري.					
15	لا أريد التواصل مع مديري.					

الملاحق

					16	أنا معجب بسياسة مديري لأنه يعامل كل شخص بعدالة.
					17	تعجبني الصفات الشخصية التي يتمتع بها مديري.
					18	مديري ليس بالشخص الذي أستمتع بالعمل معه.
					19	ترغب في تطوير علاقة شخصية إيجابية مع مديرك.
					20	يعطيني مديري نصيحة جيدة بشأن السياسات و الإجراءات المتعلقة بعملتي، لأنه يتمتع بخبرة خاصة في الإدارة.
					21	اعتمد على مديري في حل مشكلات العمل لأن رأيه صائب.
					22	لدى مديري الخبرة اللازمة لحل المشكلات الصعبة في العمل
					23	لدى مديري تدريب متخصص في مجال عمله.
					24	لا يمتلك مديري المعرفة المتخصصة التي أحتاجها في عملي.
					25	يمتلك المدير خبرة مهنية كبيرة أستفيد منها و تساعدني في عملي.
					26	يستطيع مديري اتخاذ إجراءات ضبطية (تأديبية) بحقي بسبب عصياني.
					27	موقع المدير الرسمي يمكنه من استخدام سلطته الرسمية لإنهاء خدمة الموظف عند ارتكابه أخطاء. باستمرار.
					28	يمكن أن يعطي المدير للموظف توبيخا مكتوبا إذا كان عمله دائما دون المعايير.
					29	يمكن للمدير أن يعاقب الموظف إذا أصبح تأخره عن العمل عادة يومية..
					30	يمكن للمدير عدم منحي زيادة في الأجر إذا كان أدائي أقل من المستوى المطلوب.
					31	يمكن للمدير تسليط عقوبة على الموظف إذا أهمل واجباته.
					32	يمكن لمديري إعطائي توبيخ شفوي إذا أهملت إتباع إجراءات العمل.

02/استبيان الرضا الوظيفي

03/استبيان الرضا الوظيفي

الرقم	في وظيفتك الحالية هل أنت راض عن	غير راض تماما	غير راض	لا أستطيع التحديد	راض	راض تماما
01	القدرة على الانشغال بالعمل طوال الوقت					
02	الفرص المتاحة أمامك للقيام بعملك بشكل منفرد					
03	إمكانية اتخاذ القرارات بمبادرتك الخاصة.					
04	فرصتك في أن تستخدم قدراتك لعمل أشياء مفيدة (استخدام مهاراتك الخاصة)					
05	الفرص المتاحة أمامك لمحاولة استخدام طرقك الخاصة في العمل					
06	الشعور بالإنجازات التي حققتها في مجال عملك.					
07	إمكانية القيام بأعمال متنوعة من وقت لآخر.					
08	الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بأهمية العمل الذي تقوم به.					
09	طريقة تعامل رئيسك مع موظفيه.					
10	كفاءة رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات.					
11	التناء و التقدير عند إنجاز عملك بشكل جيد.					
12	فرصتك في أن تكون شخصا له اعتباره في العمل.					
13	فرص الترقية في هذه الوظيفة					
14	إمكانية إعطاء الأوامر للآخرين حول ما يجب عمله					

الملاحق

					15	قدرتك على أن تعمل أشياء لا تتعارض مع ضميرك و مبادئك.
					16	استقرار وظيفتك.
					17	الطريقة التي تطبق بها اللوائح (القواعد و الإجراءات الداخلية)
					18	بيئة العمل
					19	طريقة تعامل زملائك مع بعضهم البعض.
					20	فرصتك في أن تعمل أشياء للآخرين (تقديم المساعدة للآخرين)

04/استبيان الانضباط الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	قوانين و إجراءات العمل في إدارتك واضحة.					
02	مديرك صارم في تطبيق القوانين.					
03	تساعدك قوانين و إجراءات العمل على إنجاز عملك بكل راحة و حرية.					
04	تؤثر الرقابة الصارمة من طرف مديرك على استقرارك في العمل و عدم التغيب عنه.					
05	تؤدي الرقابة المبنية على الاحترام و الثقة إلى الانضباط في العمل.					
06	علاقتك بمديرك مبنية على التعاون .					
07	علاقتك بمديرك تتسم بالتباعد و التنافر					
08	يساعدك مديرك في حل المشاكل					
09	يعاملك مديرك بطريقة رسمية					
10	يعاملك مديرك بطريقة حسنة					
11	يعاملك مديرك بطريقة سيئة					
12	المكافأة في العمل تزيد من ثقتك بنفسك					
13	المكافأة في العمل تزيد من انضباطك في العمل					
14	المكافأة في العمل لا تؤثر فيك.					
15	يتسامح معك مديرك في حالة التأخر عن العمل.					
16	في حالة عدم تحفيزك في العمل تتغيب باستمرار					
17	طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام تجعلك تترك العمل					
18	طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام تجعلك تنضبط في العمل					
19	طريقة تنظيم العمل و توزيع المهام تجعلك تنمرد في العمل.					
20	عقاب الموظفين غير المنضبطين يؤدي إلى الالتزام باللوائح و القوانين.					
21	تحرص على الحضور و الخروج في الوقت المحدد.					
22	انعدام الرقابة يؤدي إلى عدم الانضباط في العمل					

ما هي مقترحاتك لتطوير الانضباط في إدارتك؟.....

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	212.691	74	.000	2.874
Saturated model	105	.000	0		
Independence model	14	2540.093	91	.000	27.913

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.071	.923	.891	.650
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.490	.306	.199	.265

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.916	.897	.944	.930	.943
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.813	.745	.767
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	138.691	98.853	186.174
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2449.093	2288.405	2617.126

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.609	.397	.283	.533
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	7.278	7.017	6.557	7.499

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.073	.062	.085	.001
Independence model	.278	.268	.287	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	274.691	277.476	394.287	425.287
Saturated model	210.000	219.431	615.083	720.083
Independence model	2568.093	2569.350	2622.104	2636.104

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.787	.673	.923	.795
Saturated model	.602	.602	.602	.629
Independence model	7.358	6.898	7.840	7.362

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	157	173
Independence model	16	18

قائمة المحتويات

الاستهلال	
الشكر التقدير	
الإهداء	
الملخص	
مختصر المحتويات	
رقم الصفحة	المحتويات
مقدمة عامة	
01	مقدمة
05	01 - إشكالية الدراسة
05	02 - أسئلة الدراسة
06	03 - أهداف الدراسة
06	04 - أهمية الدراسة
06	05 - فرضيات الدراسة
07	06 - منهج الدراسة
07	07 - متغيرات الدراسة
08	08 - النموذج الافتراضي للدراسة
08	09 - محتويات الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
10	مقدمة الفصل
11	المبحث الأول: السلطة
11	تمهيد
11	01 - مفهوم السلطة
12	أ - تعريف السلطة لغويا
12	ب - تعريف السلطة اصطلاحا
12	ج - ممارسة السلطة
13	د - تعريف السلطة إجرائيا
13	01 - 01 - تعريف السلطة على أنها عملية تأثير
14	01 - 02 - تعريف السلطة ارتباطها بالموقع الوظيفي.
14	02 - أهمية السلطة
14	أ - بالنسبة للمجتمع.
15	ب - بالنسبة للمنظمة
15	ج - بالنسبة للمدير
15	03 - نظريات السلطة
15	03 - 01 - النظريات الكلاسيكية
16	أ - فريدريك تايلور Frederik Taylor و التنظيم العلمي للعمل 1856 - 1915.

17	ب - هنري فايول H.Fayol و نظرية التقسيم الإداري 1841 - 1925.
19	ج - النظرية البيروقراطية و رائدها ماكس فيبر 1864 - 1920.
23	السلطة عند ماكس فيبر
23	1. السلطة العقلانية.
23	2. السلطة التقليدية.
24	3. السلطة الكاريزمية
24	03. 02 - النظريات السلوكية
24	أ - نظرية العلاقات الإنسانية.
25	ب - نظرية التوازن التنظيمي.
26	ب.1. بارنارد Chester Bernard 1886 - 1961.
27	ب 1.1. نظرية بارنارد في السلطة (نظرية القبول)
28	ب 2. هيربرت سايمون Herbert Simon
28	ب.1.2. السلطة عند Herbert Simon
30	03 - 03. النظريات الحديثة
30	01 - السلطة عند ميشال كروزي 1922 - 2013
31	التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي
31	أ - مسلمات التحليل الاستراتيجي.
32	ب - مفاهيم التحليل الاستراتيجي.
34	02 السلطة عند ميشال فوكو 1926 - 1984.
35	04. مصادر السلطة
35	01. السلطة الشرعية
35	02. السلطة التي تعتمد على المكافأة
36	03. السلطة التي تعتمد على الاكراه.
36	04. السلطة المرجعية.
36	05. السلطة الخيرة.
38	05. أنواع السلطة
38	أ - السلطة التنفيذية
39	ب - السلطة الاستشارية
41	ج - السلطة الوظيفية
41	د - سلطة اللجان
41	01 - اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
42	02 - لجنة الطعن.
42	03 - اللجنة التقنية.
43	المبحث الثاني: الانضباط الوظيفي.
43	تمهيد
43	01. مفهوم الانضباط
43	01 - 01 الانضباط لغويا.
43	01 - 02. الانضباط الوظيفي

45	03.01 . الانضباط الوظيفي إجرائيا
45	02 . أنواع الانضباط الوظيفي
49	03 . العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي
50	03 . 01 عوامل خارجية.
50	03 . 02 . عوامل متعلقة بالعنصر البشري.
51	03 . 03 . عوامل تنظيمية
52	04 . أهمية الانضباط الوظيفي
53	05 . أبعاد الانضباط الوظيفي
54	05 . 01 . الإلتزام بالقوانين واللوائح.
55	05 . 02 . الإلتزام والشعور بالمسؤولية
56	05 . 03 . الدافع للانضباط
56	05 . 04 . الإنضباط الذاتي.
57	06 . قواعد تحقيق الانضباط الوظيفي
58	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي
58	تمهيد
58	01 . مفهوم الرضا الوظيفي
58	أ . المعنى اللغوي لكلمة الرضا.
58	ب . تعريف الرضا الوظيفي .
60	02 . أهمية الرضا الوظيفي
61	03 . قياس الرضا الوظيفي
61	3 . 1 . المقاييس الموضوعية
61	3 . 2 . المقاييس الذاتية
63	04 . العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
63	05 . نظريات الرضا الوظيفي
64	1 - نظرية تدرج الحاجات لماسلو
65	2 - نظرية العاملين لفرديريك هرزبرج
65	3 - نظرية العدالة
66	4 - نظرية تحديد الأهداف
66	5 - نظرية التوقع
68	المبحث الرابع: العلاقة بين ممارسة السلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي
69	01 . العلاقة بين ممارسة السلطة والانضباط الوظيفي
70	02 . العلاقة بين ممارسة السلطة والرضا الوظيفي
71	03 . العلاقة بين الرضا الوظيفي والانضباط الوظيفي
72	04 . العلاقة بين ممارسة السلطة، الانضباط الوظيفي والرضا الوظيفي.
74	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: الدراسات السابقة
77	01 . الدراسات العربية
77	أولا: الدراسات المتعلقة بالسلطة
80	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
81	ثالثا: الدراسات المتعلقة بالانضباط الوظيفي
89	رابعا: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي متغير وسيط

91	02 - الدراسات الأجنبية
91	أولاً: الدراسات متعلقة بالسلطة والرضا الوظيفي
99	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالانضباط الوظيفي
103	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالسلطة، الانضباط الوظيف والرضا الوظيفي
113	رابعاً: دراسة متعلقة بالرضا الوظيفي متغير وسيط
137	المبحث الثاني: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.
137	01. التعليق على الدراسات السابقة
141	02. الفجوة البحثية
141	01.02. الاستفادة من الدراسات السابقة
143	02.02. أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
146	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
148	المبحث الأول: نبذة عن قطاع الوظيفة العمومية
148	01. قطاع الوظيفة العمومية.
148	01.01. التطور التاريخي لقوانين الوظيفة العمومية.
149	01.02. تعريف الوظيفة العمومية
149	02. الإدارة العامة
149	01.02. مفهوم الإدارة
150	02.02. عناصر ومكونات الإدارة
150	02.03. مفهوم الإدارة العامة
151	03. الموظف العام.
152	المبحث الثاني: البناء المنهجي للدراسة الميدانية
152	01. مجالات الدراسة
154	02. منهج الدراسة
155	03. مجتمع الدراسة
156	04. عينة الدراسة
156	أ. العينة الاستطلاعية
157	ب. عينة الدراسة
157	05. أداة الدراسة
158	أ. خطوات بناء الاستبيان
158	ب. محاور الاستبيان
160	ج. ترميز محاور الاستبيان
163	06. التذكير بنموذج وفرضيات الدراسة
164	أ. النموذج الافتراضي للدراسة
165	ب. تطوير فرضيات الدراسة
170	07. المعالجة الإحصائية للبيانات
171	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية.
171	01. التحليل الوصفي لعينة الدراسة
173	02. تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة
173	01.02. تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد السلطة

179	02 . 02 . تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الإنضباط الوظيفي
182	02 . 03 . تحليل آراء استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الرضا الوظيفي
184	03 . اختبار معامل الارتباط بيرسون
188	04 . اختبار المتغيرات التحكيمية
189	04 . 01 . اختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية والمتغير المستقل السلطة
195	04 . 02 . اختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية والمتغير التابع الانضباط الوظيفي
199	04 . 03 . اختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي .
202	05ا . التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية باستخدام النمذجة المعادلة البنائية
202	01 . مفهوم النمذجة بالمعادلة البنائية
202	أ - مفهوم النموذج
202	ب - النمذجة بالمعادلة البنائية
202	ج - الهدف من النمذجة بالمعادلة البنائية
203	د - تصنيف المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية
203	هـ - اختبار النموذج
204	02 . اختبار التوزيع الطبيعي
206	03 . التحليل العاملي
206	03 . 01 . مفهوم التحليل العاملي
208	03 . 02 . شروط استخدام التحليل العاملي
208	03 . 03 . اختبار ثبات وجودة مطابقة نموذج القياس
209	أ - إختبار ثبات أداة الدراسة
201	ب - اختبار جودة مطابقة نموذج القياس
213	ب . 1 . معايير المطابقة
214	ب . 2 . نموذج الدراسة المعدل
214	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
214	01 - اختبار الفرضيات
216	أ - اختبار الفرضيات الرئيسية من خلال التحليل العاملي
217	02 - مناقشة النتائج
218	01 - عرض لما توصلت إليه النتائج وفقا لأسئلة الدراسة من خلال تحليل آراء استجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان
220	02 - عرض لما توصلت إليه النتائج وفقا لاختبار الفروق بين المتغيرات التحكيمية ومتغيرات الدراسة
220	03 - عرض لما توصلت اليه الدراسة وفقا للتحليل العاملي التوكيدي
221	أ - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .
222	ب - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
223	ج - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
224	د - مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
	خلاصة الفصل
الخاتمة العامة	
229	أ - الآفاق المستقبلية
229	ب - التوصيات

الملاحق

قائمة المراجع	
231	المراجع باللغة العربية
236	المراجع باللغة الأجنبية
الملاحق	
قائمة الجدول	

الصفحة	العنوان	الرقم
13	جدول يلخص تعريف السلطة على أنها عملية تأثير	1 - 1
14	جدول يلخص تعريف السلطة لارتباطها بالموقع الوظيفي	2 - 1
37	جدول يوضح التصنيف الذي وضعه French et Raven لمصادر السلطة	3 - 1
43	جدول يلخص تعريف الانضباط الوظيفي	4 - 1
59	جدول يلخص تعريف الرضا الوظيفي	5 - 1
114	جدول يلخص الدراسات السابقة باللغة العربية ترتيباً تصاعدياً	1 - 2
124	جدول يلخص الدراسات السابقة الأجنبية ترتيباً تصاعدياً.	2 - 2
155	توزيع الإدارات والمؤسسات التابعة لقطاع الوظيفة العمومية بولاية تلمسان.	1 - 2 - 3
157	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) للعينات الاستطلاعية	2 - 2 - 3
160	فترات مقياس ليكرت الخماسي	3 - 2 - 3
161	ترميز فقرات أبعاد المتغير المستقل السلطة	4 - 4 - 3
162	ترميز فقرات أبعاد المتغير التابع الانضباط الوظيفي	5 - 2 - 3
163	ترميز فقرات أبعاد المتغير الوسيط الرضا الوظيفي.	6 - 2 - 3
169	جدول يوضح فرضيات الدراسة.	7 - 2 - 3
171	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سن الموظف.	1 - 3 - 3
171	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق جنس الموظف	2 - 3 - 3
172	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي للموظف	3 - 3 - 3
172	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الأقدمية في الوظيفة	4 - 3 - 3
173	المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على أبعاد السلطة	5 - 3 - 3
174	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد السلطة الشرعية.	6 - 3 - 3
175	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد سلطة المكافأة	7 - 3 - 3
176	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد سلطة القسرية (العقاب).	8 - 3 - 3
177	تحليل آراء الاستجابات على فقرات على بعد سلطة المرجع.	9 - 3 - 3
178	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد سلطة الخبرة.	10 - 3 - 3
179	المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة استجابة أفراد العينة على أبعاد الانضباط الوظيفي	11 - 3 - 3
179	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الامتثال للقوانين واللوائح	12 - 3 - 3
180	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الالتزام والشعور بالمسؤولية	13 - 3 - 3
181	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الدافع للانضباط	14 - 3 - 3
182	تحليل آراء الاستجابات على فقرات بعد الانضباط الذاتي	15 - 3 - 3
182	تحليل آراء الاستجابات على فقرات أبعاد الرضا الوظيفي	16 - 3 - 3
184	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل السلطة و المتغير التابع الانضباط الوظيفي	17 - 3 - 3
185	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السلطة والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي	18 - 3 - 3
187	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير الوسيط الرضا الوظيفي و المتغير التابع الانضباط الوظيفي	19 - 3 - 3
189	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - سلطة الموقع.	20 - 3 - 3
190	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA جنس الموظف - سلطة الموقع.	21 - 3 - 3
190	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المستوى التعليمي للموظف - سلطة الموقع.	22 - 3 - 3

الملاحق

191	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الأقدمية في الوظيفة - سلطة الموقع.	23 - 3 - 3
191	نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD (سلطة الموقع تبعاً للأقدمية في الوظيفة)	24 - 3 - 3
192	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - السلطة الشخصية.	25 - 3 - 3
193	نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD (السلطة الشخصية تبعاً لسن الموظف)	26 - 3 - 3
194	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA جنس الموظف - السلطة الشخصية	27 - 3 - 3
194	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA المستوى التعليمي للموظف - السلطة الشخصية	28 - 3 - 3
195	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الأقدمية في الوظيفة - السلطة الشخصية	29 - 3 - 3
196	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - الانضباط الوظيفي	30 - 3 - 3
196	نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD (الانضباط الوظيفي تبعاً لسن الموظف)	31 - 3 - 3
197	اختبار تحليل التباين ANOVA جنس الموظف - الانضباط الوظيفي	32 - 3 - 3
197	اختبار تحليل التباين ANOVA المستوى التعليمي للموظف - الانضباط الوظيفي	33 - 3 - 3
198	نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD (الانضباط الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي)	34 - 3 - 3
198	اختبار تحليل التباين ANOVA الأقدمية في الوظيفة - الانضباط الوظيفي	35 - 3 - 3
199	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA سن الموظف - الرضا الوظيفي.	36 - 3 - 3
199	اختبار تحليل التباين ANOVA جنس الموظف - الرضا الوظيفي	37 - 3 - 3
200	اختبار تحليل التباين ANOVA المستوى التعليمي للموظف - الرضا الوظيفي	38 - 3 - 3
201	نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD (الرضا الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي)	39 - 3 - 3
201	اختبار تحليل التباين ANOVA الأقدمية في الوظيفة - الرضا الوظيفي	40 - 3 - 3
204	اختبار التوزيع الطبيعي باستعمال اختبار Kolmogorow - Smirnov	41 - 3 - 3
207	اختبار KMO - Bartlett	42 - 3 - 3
209	معامل ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي	43 - 3 - 3
211	يوضح قيم مختلف مؤشرات المطابقة لنموذج الدراسة	44 - 3 - 3
214	التغاير بين متغيرات النموذج	1 - 4 - 3
216	يوضح نتائج اختبار الفرضيات	2 - 4 - 3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	النموذج الافتراضي للدراسة	01
38	العلاقة بين السلطة والتأثير والقيادة	1 - 1
64	سلم الحاجات عند ماسلو	2 - 1
164	تذكير بالنموذج الافتراضي للدراسة	1 - 3
205	منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل السلطة	1 - 3 - 3
205	منحنى التوزيع للمتغير المستقل التابع الانضباط الوظيفي	2 - 3 - 3
205	منحنى التوزيع للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي.	3 - 3 - 3
208	التحليل العاملي التوكيدي للدراسة	4 - 3 - 3
210	النموذج الهيكلي للدراسة	5 - 3 - 3
214	نموذج الدراسة المعدل	6 - 3 - 3

الحمد لله رب العالمين

