

تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية -حالة -ولاية تلمسان- The impact of exercising power on work discipline in the Public service -Case of Wilaya of Tlemcen-

¹خيرة علي

طالبة دكتوراه العلوم/مخبر البحث إدارة الأفراد و المنظمات (LARMHO)/جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

fatima.sebdou13@gmail.com

هند حاج سليمان خرواع

hinde.kheroua@univ-tlemcen.dz

أستاذة محاضرة/مخبر البحث إدارة الأفراد و المنظمات (LARMHO)/جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

قُدم للنشر في: 2020.09.29 / قُبِلَ للنشر في: 2020.10.22 / نشر في: 11.12.2020

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير ممارسة السلطة من خلال أبعادها (التنظيمية و الشخصية) على الانضباط الوظيفي، تمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العمومية الجزائرية بولاية تلمسان، ضمت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية (72) موظفا من مختلف الفئات الوظيفية، لتحقيق هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي أما أداة الدراسة فتمثلت في الاستبيان استنادا إلى مقياس ليكرت الخماسي تضمن الاستبيان (32) سؤالاً متعلق بالسلطة و (22) سؤالاً مرتبط بالانضباط الوظيفي، تم التأكد من موثوقية أداة الدراسة من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي بلغت قيمته (0.802)، لأجمالي فقرات الاستبيان البالغ عددها (54) فقرة وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وزع الاستبيان على مجموعة من الموظفين، كما تم نشر الاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الوصفية الإحصائية باستخدام برنامج الجزم الإحصائية SPSS.25 من أبرز نتائج الدراسة السلطة ببعديها (التنظيمية و الشخصية) لها علاقة طردية قوية مع الانضباط الوظيفي، حيث أن السلطة الشخصية لها أعلى قوة ارتباط، و هذا يعني أنه كلما كان هناك استخدام للسلطة الشخصية تحقق مستوى انضباط جيد.

كلمات المفتاحية: السلطة، السلطة التنظيمية، السلطة الشخصية، الانضباط الوظيفي.

تصنيف H3 H32:JEL

Abstract:

This research aims to identify the impact of exercising power through its dimensions (organizational power and personal power) on work discipline, the study population was represented in the Algerian public administrations in the wilaya of Tlemcen, The sample of the study, chosen randomly, included (72) employees from different job groups, to achieve this study, the descriptive and analytical method was used, while the study tool was represented by the questionnaire includes (32) questions related to power and (22) questions related to work discipline, the reliability of the study tool was confirmed by presenting the questionnaire to a group of arbitrators, the Cronbach alpha coefficient was used,

¹المؤلف المراسل: خيرة علي، fatima.sebdou13@gmail.com

whose value was (0.802), for a total of 54 paragraphs of the questionnaire, this indicates that the questionnaire has a high degree of stability, the questionnaire distributed to a group of employees, the questionnaire was also published on social media, data were analysed using statistical descriptive methods using SPSS.25. Among the most prominent result of the study, power in its two dimensions (organizational and personal) has a strong direct relationship with work discipline.

Keywords: power, organizational power, personal power, work discipline.

JEL Classification : H3 H32

مقدمة:

السلطة جزء محوري من العلاقات الإنسانية، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعظم العمليات التنظيمية مثل الإدارة و القيادة و صنع القرار و الصراع و التغيير و التحفيز و تبادل المعرفة و الرضا الوظيفي (Dirik&Eryilmaz, 2018)، فهي أهم مورد يستخدمه المديرون لقيادة مرؤوسيههم (Bagci, 2015) و هي أداة مؤثرة لجعل الأوامر تتبع و النتائج المطلوبة تتحقق (Faiz, 2013)، و هذا ما جعلها جزء لا يتجزأ من القيادة، فالقيادة تتطلب حتما السلطة للتأثير في أفكار و تصرفات الآخرين (Zaleznk, 1977)، فالباحثون يهتمون بالممارسة الإدارية للسلطة لأنها مرتبطة بنتائج مهمة داخل المنظمة (Rahim&Afza, 1993)، فممارسة السلطة تؤدي إلى مشاعر و مواقف مختلفة من طرف الموظفين.

يمكن استخدام السلطة بشكل إيجابي لتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم كما يمكن استخدامها بشكل سلبي لجلب الخوف والقلق إلى مكان العمل. حدد (French et Raven, 1959) خمسة أنماط لممارسة السلطة وهي التنظيمية أو الوضعية (السلطة الشرعية، المكافأة و سلطة القسرية أو الإكراه)، السلطة الشخصية (المرجعية و الخبرة)، ظاهرة السلطة منتشرة و في كل المجتمعات و المنظمات، وإلى حد الآن يبقى مفهوم السلطة معقد، فكل واحد منا يفكر فيها بشكل مختلف (Meng&Luo, 2014).

لطالما كان الانضباط أهم نقطة في جميع 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، حيث يتم بذل جهود من قبل صانعي السياسات لصياغة التنظيم و القواعد لتحسين انضباط الموظف، لكن الواقع يعكس أن كثير من المنظمات تعاني من ضعف في انضباط موظفيها في أداء الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد وكذلك عدم تواجدهم في مكان العمل، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة وتعطيل مصالحها أيضاً على سمعتها في محيطها الاجتماعي، فالانضباط الإداري يعتبر أساس النجاح و التطور.

مسؤولية تعزيز الانضباط والإشراف هي مسؤولية المدير، تنفيذ هذه العملية في القطاع العام ليس سهلاً كما هو الحال في القطاع الخاص (Guffey&Helms, 2001)، واحدة من الاختلافات الرئيسية في القطاع العام تعتمد اعتماداً كبيراً على اللوائح القديمة و الصلبة التي لا تستوعب التطورات التي تحدث، و نتيجة لذلك يجد مديري القطاع العام مشكلة في مراقبة و تنفيذ انضباط موظفيهم (WayuEkoYudiatmaja, Tri Samnuzulsari, Alfiandri& Surya Mahdalena, 2018)، الانضباط ليس فقط مسألة فرض عقوبات، ولكن أيضاً إجراءات تصحيحية ضد مختلف الأخطاء والانحرافات التي تحدث.

(Yukl&Falbe 1991) درسوا العلاقة بين استخدام القائد أنواع مختلفة من السلطة و مستوى ردود فعل المرؤوسين، فوجد أن كل نوع له ردود فعل مختلفة، و هذا ما أكدته (Berry, 1998)، الذي وجد أن رضا المرؤوسين يتأثر إلى حد كبير بنوع السلطة التي يستخدمها الرئيس، في هذا الصدد وجد كل من (Hinkin&Schriesheim, 1994, Raven, 2008) أن سلوك المكافأة له تأثير إيجابي على رضا المرؤوسين، في حين أن (Elangovan&Xie, 2000) وجدوا علاقة إيجابية بين رضا الموظفين و السلطة المبينة على المكافأة، الشرعية و المرجع، دراسات أخرى وجدت أن السلطة القسرية لها تأثير سلبي على الالتزام و الرضا الوظيفي (Burke&Wlcox, 1971, Zameni&Enayati&Palar&Jamkhaneh, 2012)، هذا ما ذكره في بحثه (Megheirkouni, 2018)، أما (Meng et al, 2014) فقد وجدوا أن كل من المرجع و الخبرة و المكافأة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، (Rahim, 1989) وجد أن السلطة المبينة على الخبرة و المرجع كان لها تأثير إيجابي على الامتثال للأوامر الرضا

الوظيفي ، أما السلطة الشرعية فقد كان لها دور إيجابي على الامتثال ارتبطت بشكل سلبي 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.

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 والخبرة والمرجعية ويظهر الفرق في مدى تقبل الموظفين لتوجيهات المدير وأوامره و تعليماته.

بناء على ما تقدم و نظرا لأهمية الانضباط في نجاح العمل الإداري و نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه المدير من خلال ممارسة السلطة للتأثير في الموظفين وتوجيه سلوكهم تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير ممارسة السلطة على انضباط الموظفين. من هنا جاءت إشكالية البحث على النحو التالي:

ما هو تأثير ممارسة السلطة من طرف المدير على الانضباط الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية؟

أسئلة الدراسة:

- 01/ ما هو واقع الانضباط الوظيفي في الإدارة العمومية؟
- 02/ ما هي مصادر السلطة الأكثر استخداما في الإدارات العمومية؟
- 03/ ما هي مصادر السلطة المناسبة التي تحقق الانضباط الوظيفي؟
- 04/ هل لممارسة السلطة تأثير مباشر على الانضباط الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

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

أهمية الدراسة:

- 01/ المتغيرات المدروسة تحتل مساحة واسعة من الاهتمام في البحوث الإدارية والاجتماعية المتخصصة، ومن ثم يمكن أن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال.
- 02/ تعريف الإدارات بمختلف مستوياتها بضرورة استخدام السلطة التنظيمية بأبعادها (الرسمية، المكافأة و القسرية) و السلطة الشخصية (المرجع، الخبرة) في تحقيق الانضباط الوظيفي.
- 03/ نتائج هذه الدراسة تأمل أن تساهم في معرفة أسلوب ممارسة السلطة المناسب في كل موقف الذي من شأنه أن يحقق مستوى عال من الانضباط.

متغيرات الدراسة:

- **المتغير المستقل:** السلطة بأبعادها، السلطة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، القسرية) و السلطة الشخصية (المرجع و الخبرة)
- **المتغير التابع:** الانضباط الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: ممارسة السلطة لها تأثير على الانضباط الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية 1: ممارسة السلطة الشخصية لها تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي

الفرضية 2: ممارسة السلطة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي.

02/ الإطار النظري للدراسة:

01/ السلطة

1-1 مفهوم السلطة:

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

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 و تعني لغوي القدرة أو الاستطاعة، أما في اللغة العربية فلم يرد في المعاجم القديمة لفظ (سلطة) ومع ذلك عرفت السلطة من خلال اشتقاقها و بخاصة لفظ (السلطان) والتي تعني الحجة، و هو نفس تعبير Authority باللغة الإنجليزية و Autorite بالفرنسية و Autoritat باللغة الألمانية و الذي يربط ما بين السلطة و مصدرها و شرعيتها (احسان، 2017).

تشخيص ماهية السلطة ووظائفها وطبيعة العلاقات التي تقوم عبرها و خلالها يختلف من باحث إلى آخر، باختلاف منطلقاته النظرية أو الأيدولوجية، 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 الطاعة من خلال القدرة على الإقناع، أو الضغط أو التهديد أو الإكراه أو العنف، أما السلطة فهي تعتمد على الحق في الحكم، وتحدث الطاعة من خلال التزام أخلاقي و معنوي من قبل المحكوم بأن يطيع (احسان، 2017)، السياسي الأمريكي (Dahl, 1957) يعرف السلطة بأنها "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 سلطة عندما يكون قادراً على التأثير في شخص أو عدة أشخاص للحصول منهم على ما يريد، أما (Robbins, 1990) يعرف السلطة على أنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات وأنها القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير ب الآخرين. (Daft 2001) يعرف السلطة بالقابلية التي يمتلكها أحد الأفراد أو الأقسام للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة. في سلوك شخص آخر (Hach, 1997). يرى أن سلطة "أ" على "ب" هي إمكانية "أ" إرغام "ب" على فعل شيء قد لا يقوم بفعله في حالة أخرى، يعرف أ (Luthans, 2005) يعرف السلطة بأنها قدرة التأثير الكامنة في تغيير سير الأحداث و التغلب على المقاومة و إجبار الآخرين على عمل الأشياء. هذه التعاريف تشترك في أن السلطة هي إمكانية امتلاك أفراد تأثير على سلوك أفراد آخرين بغض النظر عن الموقع الوظيفي.

مجموعة أخرى من الباحثين تربط السلطة بالموقع الوظيفي إذ يعرف فيبر السلطة على أنها " القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين و الحصول على امتثالهم للقرارات و الأعمال المكلفين بها" بمعنى أن السلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة السلطة شرعية في نظر كل من الحكام و الأفراد. أما (Daft, 2003) فيعرف السلطة بأنها القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي. و أيضاً عرف (Johns&Saks, 2002) السلطة هي قدرة التأثير التي يمتلكها أحد الأفراد على الآخرين بحكم موقع العمل.

2-1 مصادر السلطة: السؤال المطروح من أين تأتي السلطة؟ ما الذي يجعل شخص أو مجموعة يؤثر في الآخرين؟

السلوك القيادي للمدير يرتبط باستخدامه واحدة أو أكثر من مصادر السلطة للتأثير في سلوك المرؤوسين، لم يتفق الكتاب و الباحثون على تصنيف موحد لمصادر السلطة، إذ يأتي عدم الاتفاق نتيجة لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة مصادر السلطة، أكثر الأدبيات تشير إلى أن ماكس فيبر كان من الأوائل الذين حاولوا تفسير طاعة الفرد و الجماعة لغيره، لقد اقترح فيبر في كتابه "الإقتصاد و المجتمع" عدة أنماط من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، فلقد أراد ماكس فيبر 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 ؟ (حنان، 2013)، للإجابة على هذا السؤال قسم أنواع السلطات على أساس السلوك الاجتماعي إلى مصادر ثلاثة هي:

- 01- السلطة العقلانية – القانونية:** فهي تقوم على أساس عقلي رشيد. مصدره الاعتقاد في القواعد و المعايير الموضوعية غير الشخصية، وقد أطلق فيبر على هذا النموذج مصطلح البيروقراطية التي تتميز بالاعتماد على القواعد و النظام الرسمي.
- 02- السلطة الكاريزمية:** هذه السلطة تعتمد على شخصية القائد الذي تتوفر فيه صفات تجعله يتميز عن الأفراد الآخرين، يرى فيبر أن هذا النوع من السلطة غير عقلائي و إنما انفعالي يعتمد على الثقة (المدير، 2017).
- 03- السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من العادات و التقاليد و الأعراف السائدة و تقوم على الاعتقاد بقديسية التقاليد القديمة المتوارثة، فأساس السلطة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد السابق و بالتالي فإن تأييد المرؤوسين له مرهون بهذا الالتزام.

هناك العديد من الباحثين الذين وضعوا تصنيفات لمصادر السلطة، يعد التصنيف الذي وضعه (John French et Bertrand

Raven 1959) أكثر التصنيفات قبولا لمصادر السلطة لأنه يتضمن معظم التصنيفات السابقة لباحثين قبله، اقترح خمسة مصادر للسلطة داخل المنظمات (الشرعية، المكافأة، القسرية، الخبرة و المرجع).

- 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.
- 02- السلطة التي تعتمد على المكافأة:** تعني قدرة الفرد التأثير في سلوك الآخرين من خلال منحهم أشياء ذات قيمة مادية او معنوية، فقد تكون مالية (العلاوات الزيادات) أو غير مالية (التقنيات، مهام عمل مناسبة، مسؤوليات جديدة، الثناء...).
- 03- السلطة التي تعتمد على الإكراه:** في هذه الحالة يجبر الفرد على القيام بشيء ما باللجوء إلى القوة و الضغط، التهديد و العقاب، 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 و إن كانت تحقق المرغوب في المدى القصير إلا أنها مع الوقت تؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين الرئيس و المرؤوسين و يترتب على ذلك الإحباط في العمل و مشاعر سلبية اتجاه من يستخدمونها.
- 03- السلطة المرجعية:** وهي قدرة شخص التأثير في سلوك الآخرين، لأنهم يحبونه و يحترمونه، 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 بالكارزما و تحدث عندما تكون شخصية الفرد هي السبب في انصياع و امتثال الآخرين له و أن القادة الدينيين و الأشخاص السياسيين غالبا ما يتميزون بهذه السلطة، و يشير (Berrett&Hiltbrand 2011) أن السلطة المرجعية "هي السلطة التي تأتي جراء حب و احترام من حولك، وتستند هذه القوة على حقيقة أن الأفراد يسعون إلى أن يكونوا مثلك و يحذون حذوك الخاص".

- 04- 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 (Lunenbourg, 2012).

02- الانضباط الوظيفي:

1-2 مفهوم الانضباط الوظيفي:

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 (Angelina et al, 2015)، (Thaif et al, 2015)، (Liyas, 2017) وغيرهم، ينظر إلى الانضباط بشكل مختلف من شخص لآخر، فمنهم من يراه إجراء عقابي أو تأديبي عن سلوك غير مرغوب بهدف توليد الخوف و الردع، و هناك من يراه بأنه التزام بالقواعد و اللوائح، بالنسبة لـ (Rivai, 2010) انضباط العمل أداة يستخدمها المدير للتواصل مع الموظفين ليكونوا على استعداد لتعزيز السلوك و زيادة الوعي لدى الأفراد للالتزام بتعليمات و لوائح التنظيم (Arifin, 2018).

(Bramblett, 1961) يعرف الانضباط بأنه ضد التسبب confusion و هو 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. أما (Schoen & Durand, 1979) عرفا الانضباط بأنه هو حالة النظام في المؤسسة حيث يلتزم الموظفون بالمعايير المعمول بها و يسعون إلى تحقيق الأهداف المحددة. أما (Robbins. 1982) فيعرف الانضباط بأنه يشير إلى حالة في المنظمة يتصرف فيها الموظفون و وفقا للقواعد و معايير السلوك المطلوب.

هناك من يرى أن الانضباط هو الالتزام باللوائح و القوانين التصرف وفقا للقواعد و السلوك المطلوب أمثال Morgan, 1999 الذي يرى الانضباط هو الطاعة و الاجتهاد و السلوك الصحيح و مؤشرات للاحتزام تتوافق مع القواعد و الأعراف المعمول بها. أما (زكريا ، 2015) فيرى أن 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 عادة ما تكون موجودة في العقود و المواثيق.

فئة أخرى من الباحثين ترى أن الانضباط هو المراقبة التي تقوم بها المنظمة و فرض الإجراءات التأديبية، على غرار (Catt & Mille, 1985) اللذان عرفا الانضباط بأنه جميع الإجراءات المتخذة ضد الموظفين الذين لا يلتزمون بالسياسات و المعايير و القواعد المعمول بها في المنظمة. (Haimann & Hilgert, 1997)، أما (Ajumogobia, 2007) الذي عرف الانضباط بأنه 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 (Idrisn 2015).

2-2 أنواع الانضباط:

هناك عدة أنواع للانضباط نذكر منها ما تطرق له (Mark Johnson, 2005)

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 و غالبا ما كان ينتهي بالتوقيف عن العمل و يكون تحذير للآخرين.

الانضباط التقدمي (التدريجي): مع ظهور النقابات العمالية في النصف الأول من القرن العشرين، أصبح مطلوب من القادة في

المنظمات تطوير أنظم 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 و هذا يتوافق مع طبيعة المشكلة و تواترها، و يستخدم في معظم الشركات و الإدارات، إلا

أنه لا يوجد بهذا الاسم بالضرورة. 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.

الانضباط الإيجابي: ظهر هذا الأسلوب في الثمانينات من القرن العشرين، و هو لا يستخدم العقوبة لتصحيح عدم امتثال الموظف،

لكن بدلا من ذلك يطلب من المدير تدريب و تقديم النصح للموظف غير المنضبط، إعادة التأهيل هو الهدف الأساسي لهذا النوع،

الانضباط الإيجابي يركز على ثلاثة عناصر أساسية (- الاتصال المفتوح بين الموظف و المدي، الثقة المتبادلة بين الموظف و المدير، مشاركة

الموظف في عملية الانضباط .

بالإضافة إلى ما ذكره هناك نوع آخر من الانضباط والذي لاقى أهمية كبيرة و هو:

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 (M.Bugdol, 2018)، تعرفه (تقية، 2014) 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.

2-3-2 العوامل المؤثرة على الانضباط الوظيفي:

1-3-2 عوامل خارجية: يفترض أن الوضع في سوق العمل يؤثر على سلوك الموظف، يمكن أن يكون لمعدل البطالة المرتفع و المنافسة الشديدة على الوظائف تأثير مخفز أو مدمر على الموظف، بحيث يركز كل موظف على الحفاظ على وظيفته.

2-3-2 عوامل متعلقة بالعنصر البشري :

01/ السمات الشخصية للموظف: عرف بيرت الشخصية بأنها النظام المتكامل الذي يحتوي على جملة من الميول و الاهتمامات و الاستعدادات و المهارات الجسدية و العقلية ، تكون ثابتة نسبيا بحيث يتحدد بمقتضاها الأسلوب الذاتي للفرد في تفاعله م تكيفه مع لبيئته المادية و الاجتماعية، بعض الصفات مثل العدوانية (Scott&Judge , 2013) ، العصبية..و انخفاض مستوى تقييم الذات تميل غالبا إلى عدم الامتثال للوائح و الفوانين.

02/ الجانب المادي للموظف: تعتبر 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.

03/ التنشئة الاجتماعية: التي تمثل عملية تلقين و تطبيع الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين لاكتساب العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية التي تمكنه من الاندماج في المجتمع الذي يعيش فيه ، 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.

2-3-2 عوامل تنظيمية : نذكر منها:

أنماط القيادة والإدارة: يتأثر انضباط العمل مباشرة بأساليب القيادة، تشير الأبحاث إلى أن سلوك المدير غير اللائق و أسلوب الاشراف المهيمن و المهيمن هو سبب خرق قواعد الانضباط في العمل (Wei and Si, 2013)، أيضا عندما تكون القواعد غير واضح و غير عادلة لبن الموظفين يمكن أن تؤدي إلى سلوك غير منضبط. أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابيا على الانضباط (Ramli and all, 2013)

النظام التقني للتنظيم: تؤثر الآلات و المعدات التقنية على الانضباط في العمل، فبعض الآلات تستوجب مراقبة خاصة من عمال متخصصين .

الثقافة التنظيمية: يعرفها Daft, 2008 بأنها مجموعة من القيم و الأعراف و المعتقدات و المفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة و يتم تلقينها و تعليمها للأعضاء الجدد على اعتبار أنها طريقة التفكير السلوك الصحيح (العون، 2018)، هذه الثقافة إذا كان من بين قيمها الانضباط يلتزم به الموظفون.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

01- مجتمع الدراسة: مجتمع البحث هو ذلك الكل الذي يتشكل منه ميدان الدراسة للبحث المراد إنجاز، وقد يتشكل هذا المجتمع من أفراد، مؤسسات، أشياء، فهي تحدد وفق طبيعة البحث وأهدافه، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الإدارات العمومية الجزائرية بولاية تلمسان.

02- عينة الدراسة: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تمثل أفراد المجتمع الأصلي، بلغ عدد أفرادها (72) موظف، وبيّن الجدول (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب (سن الموظف، جنس الموظف، المستوى التعليمي للموظف، الأقدمية في الإدارة).

الجدول (01): البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
سن الموظف	أقل من 25 سنة	00	00
	من 26 إلى 35 سنة	18	25
	من 36 إلى 45 سنة	34	47.2
	من 46 إلى 55 سنة	18	25
	فوق 55 سنة	02	2.8
	المجموع	72	100
الجنس	رجل	26	36.1
	امرأة	46	63.9
	المجموع	72	100
المستوى التعليمي	جامعي	64	88.9
	ثانوي	05	6.9
	متوسط	01	1.4
	ابتدائي	00	00
	تكوين مهني	02	2.8
	المجموع	72	100
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	10	13.9
	من 06 إلى 15 سنة	32	44.4
	من 16 إلى 25 سنة	26	36.1
	من 26 إلى 32 سنة	04	5.6
	فوق 32 سنة	00	00
	المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

يظهر الجدول (01) الذي ينطوي على دراسة وصفية للعينة أن الفئة العمرية الثالثة (من 36 إلى 45 سنة) حصلت على أعلى تكرار (34) بنسبة مئوية تقدر بـ (47.2%) تليها تساوي في التكرار بالنسبة للفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) و الفئة (من 46 إلى 55 سنة) حيث بلغ (18) موظف لكل فئة بنسبة مئوية تقدر بـ (25%) أما الفئة العمرية (أكثر من 55 سنة) سجلت تكرار يقدر بـ (02) بنسبة مئوية تقدر بـ (2.8%)، في حين نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من (25 سنة) لم تسجل أي تكرار، بالنسبة لجنس أفراد العينة نلاحظ تباين كبير بين النساء و الرجال، حيث سجلت فئة النساء أعلى نسبة (63.9%) مقارنة بنسبة الرجال (36.1%)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فنلاحظ من خلال الجدول أن فئة الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي سجلت أعلى نسبة قدرت بـ (88.9%)، في حين أن فئة الموظفين الذين لديهم مستوى ابتدائي لم تسجل أي تكرار (00)، أما بالنسبة للأقدمية فكانت أعلى نسبة بالنسبة للفئة التي لها أقدمية بين (06 إلى 15 سنة) بنسبة (44.4%)، في حين أن الفئة الموظفين الذين لديهم أقدمية أكثر من 32 سنة فلم تسجل أي تكرار أي بنسبة (0%).

03- منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة والمنهج الكمي الاستكشافي في الدراسة الميدانية.

04- أداة الدراسة: لجمع البيانات تم استخدام استبيان يتكون من ثلاثة أقسام، القسم الأول مخصص للبيانات الشخصية، القسم الثاني يمثل مصادر السلطة واستخدم في هذا القسم استبيان لمعرفة درجة ممارسة مديري الإدارات العمومية لمصادر السلطة الخمسة وفق التصنيف الذي وضعه (French & Riven 1959)، 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 من (32) فقرة وفق سلم ليكرت، أما القسم الثالث: خصص للانضباط الوظيفي فيما يخص مقياس هذا المتغير فتم الاعتماد على المقاييس التي اعتمدها مجموعة من الباحثين (نوفل 2015، حاج عمر، 2017، Nurfadila, 2019) تم تكييف بعض الأسئلة لتناسب مع الدراسة الحالية، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، يتكون استبيان الانضباط الوظيفي من (22) فقرة .

05- طرق جمع البيانات:

بيانات ثانوية: من خلال ما تم نشره على شبكة الأنترنت من دراسات و مقالات علمية و رسائل جامعية لها علاقة بموضوع البحث.
بيانات أولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان بعد مراجعة عدد من الدراسات و الأبحاث العلمية السابقة.

06- الصدق والثبات:

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

01/ 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 سيبني عليه، بمعنى أن تقيس الأسئلة ما وضعت لأجله .

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على أستاذة متخصصة في التحكيم، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي.

02/ 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.

قامت الباحثتان بتطبيق معادلة (ألفا كرونباخ) على جميع فقرات مجال الدراسة، يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين (0-0.01)، واتفق المتخصصون في مجال الإحصاء إذا كانت قيمة المعامل تساوي أو أكبر من (0.60)، و الجدول رقم (02) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم (02) : يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
السلطة التنظيمية	السلطة الوضعية	19	0.742
	السلطة الشخصية	13	0.655
	المجموع	32	0.802
الانضباط الوظيفي	/	22	0.528
الثبات العام للاستبيان	/	54	0.802

يوضح الجدول (02) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بمحور السلطة مرتفع حيث قدر بـ (0.802). أما معامل الثبات

الخاص بمحور الانضباط الوظيفي فهو منخفض نوعا ما، إلا أن معامل ألفا كرونباخ العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.802)، لأجمالي فقرات الاستبيان البالغ عددها 54 فقرة وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

07- المعالجة الإحصائية للبيانات :

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية و التحليلية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25) :

أ - 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.

ب - مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

جدول رقم (03): فترات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis

جدول (04): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السلطة التنظيمية بأبعادها (السلطة التنظيمية و السلطة الشخصية) و المتغير التابع الانضباط الوظيفي.

السلطة الوظيفية	معامل الارتباط بيرسون	السلطة الوظيفية	السلطة الشخصية	الانضباط الوظيفي
السلطة الوظيفية	معامل الارتباط بيرسون	1	0.562**	0.528**
	القيمة الاحتمالية Sig		0.000	0.000
السلطة الشخصية	معامل الارتباط بيرسون	0.562**	1	0.748**
	القيمة الاحتمالية Sig	0.000		0.000
الانضباط الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	0.528**	0.748**	1
	القيمة الاحتمالية Sig	0.000	0.000	

يوضح الجدول (07) معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل السلطة بأبعادها (السلطة التنظيمية، السلطة الشخصية) و المتغير التابع الانضباط الوظيفي، جاءت جميع العلاقات طردية قوية، وأعلى معامل ارتباط كان بين السلطة الشخصية و الانضباط الوظيفي (0.748**)، و أيضا هي قيمة ذو معنوية مرتفعة.

الاستنتاجات:

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية و ذو دلالة معنوية بين ممارسة السلطة ببعديها (التنظيمية و الشخصية) و الانضباط الوظيفي، حيث أن السلطة الشخصية كان لها أكثر قوة ارتباط مع الانضباط الوظيفي، هذا يعني كلما كانت استخدام أكثر للسلطة الشخصية كلما كان هناك انضباط جيد، و هذا يتوافق مع ما توصل إليه (Rahim, 1988) حيث وجد أن السلطة المبنية على الخبرة و المرجع كان لها تأثير إيجابي على الامتثال للأوامر. (52.1%) من أفراد العينة موافقون على أن الرقابة المبنية على الاحترام و

الثقة تؤدي إلى الانضباط في العمل، هذا يشير إلى أن سلطة المرجع لها تأثير إيجابي على الانضباط الوظيفي. (54.2%) من أفراد العينة يرون أن المكافأة في العمل تزيد من مستوى الانضباط، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (سالم حوة، 2019) حيث وجدت أن نظام الحوافز المختلفة يدعم الانضباط الوظيفي. (56.9%) من أفراد العينة يرون أن انعدام الرقابة يؤدي إلى عدم الانضباط في العمل، وهذا يتفق مع ما توصل إليه (Yudiatmaja et al, 2018) أن المراقبة لها تأثير كبير على الانضباط في العمل. (66.7%) موافقين على أن عقاب الموظفين غير المنضبطين يؤدي إلى الالتزام باللوائح والقوانين، وفي هذا الصدد يرى (Teimouri.H. et al, 2015) أن الخوف من العقاب يؤدي إلى انضباط في مواقيت الدخول والخروج لكن بمشاعر سلبية اتجاه العمل. (77.8%) من أفراد العينة ترى أنه يمكن للمدير عقاب الموظف إذا أصبح تأخره عن العمل عادة يومية.

الخاتمة:

استخدام السلطة مهم للمدراء و ضروري في عملية القيادة من أجل خلق بيئة عمل منضبطة، هذا الانضباط الذي يلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف التنظيمية، الموظفون يطيعون أوامر المدير بسبب السلطة الشرعية التي يمتلكها في التسلسل الهرمي، وكلما استطاع المدير تبني أنواع مختلفة من السلطة تجمع بين التنظيمية (الشرعية، المكافأة و القسرية) و الشخصية (المرجع و الخبرة) و كلما ارتبطت هذه السلطة بالخبرة و الثقة كلما كانت أكثر فعالية، كما أن تسليط العقوبات بطريقة موضوعية و عادلة على المخطين تؤثر إيجابا في تحقيق سلوك الانضباط و تؤثر بطريقة غير مباشرة على باقي الموظفين، فالأسلوب الذي يمارس به المدير سلطته يلعب دور كبير في تحقيق الانضباط، لذلك على المدير تحديد الأسلوب الذي يمارس به سلطته حسب كل موقف و ظرف.

قائمة المراجع:

- إحسان عبد الهادي النائب (2017)، " مفهوم السلطة و شرعيتها: اشكالية المعنى و الدلالة"،
The First International Scientific Conference PP:63-80.May/2017.
- حنان علي عوضة. (2013)، "السلطة عند ماكس فيبر"، مجلة الاستاذ، المجلد الأول العدد (206)، 278-265.
- مروان المدير (2017)، "سوسيولوجيا التنظيمات: من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزني"، مقال نشر في مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 34 ص 71.
- زكريا خنجي (2015)، "أخلاقيات العمل-الانضباط الوظيفي"، نشر في جريدة أخبار الخليج 15 نوفمبر 2015؛
- تقية محمد مهدي حسان (2014)، "دعائم الإنضباط الذاتي"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية. العدد 12- جوان، ص 27-10.
- سالم العون سامر نسيان أحمد الدليمي (2018)، "أثر الثقافة التنظيمية في رضا العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 10 العدد 21.
- عبد الرحمن بن صافي، (2017)، "دراسة تقييمية لطرق تقدير صدق و ثبات أدوات جمع المعطيات في أطروحات دكتوراه علم النفس و علوم التربية بجامعة الجزائر 2"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.

- 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, Vol 5, n°1, p 52-67.
- 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, Vol 13, n° 3.
- Bugdol, M. (2018), « A Different Approach to Work Discipline. Human Resource Management. Palgrave Macmillan», Springer International Publishing
- Dapu, V. A. W. (2015), « The influence of work discipline, leadership, and motivation on Employee performance at PT. Trakindo utama manado», Jurnal EMBA, vol.3 n°3, ISSN 2303-11, Sept.
- Dahl, R. A. (1957), « The concept of power », Behavioral science, 2(3), 201-215.
- Dirik, D., Eryilmaz, İ, (2018), « Leader Power Bases and Organizational Outcomes: The Role of Perceived Organizational Politics », JEEMS Journal of East European Management Studies, vol 23, n°4, 532-558..

- Elangovan, A. R., Xie, J. L. (2000)**, « Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes», *Leadership & Organization Development Journal*, vol21, n°6,p 319–328.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959)**, « The bases of social power», *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- 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*, vol 3, n°4, p 383-392.
- Guffey, C.J. and Helms, M.M. 2001**, «Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service», *Public Personnel Management*, vol. 30, n°. 1, pp. 111-128
- 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.
- Johnson, M. (2005)**, “ A Survey Of Progressive And Affirmative Employee Discipline Systems In Florida's Hospitals” Doctoral Dissertation.
- Ilunenburg, F. C. (2012)**, « Power and leadership: An influence process», *International journal of management, business, and administration*, vol 15, n°1, p1-9.
- Liyas, J. N., Primadi, R. (2017)**, « Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat», *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, vol 2 n°1,p 17-26.
- Meng, Y., He, J., & Luo, C. (2014)**, « Science Research Group Leader's Power and Members' Compliance and Satisfaction with Supervision”, *Research Management Review*, Vol 20, n°1.
- Megheirkouni. M. (2018)**, « Power bases and job satisfaction in sports organizations», *Journal of Global Sport Management*, vol 4 n°3,p 271-290.
- 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*, Vol 9, Issue 2.
- Pimentel , Jonald L.(2010)** , « A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis», *USM R&D Journal*, vol. 18, no 2, p. 109-112.
- 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, No. 1, pp. 1—22.
- 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,p 611-625.
- Sajangbati, I. A. (2013)**, « Motivasi, disiplin, dan kepuasanpengaruhnyaterhadapkinerjapegawai pt. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung » , *Jurnal EMBA:Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol 1, n°4.
- Thaif,I, Baharuddin .A, Priyono &Syafii .M.I. (2015)**, «Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang», *Review of European Studies*, vol 7, n°11,p23.
- 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*, vol30, n°1, 281-296.
- Yukl, G., Falbe, C. M. (1991)**, « Importance of different power sources in downward and lateral relations», *Journal of applied psychology*, vol 76, n°3.
- Zaleznik, A. (1977)**, « they Managers and leaders: Are different », A version of this article appeared in the January 2004 issue of *Harvard Business Review*.
- Yudiatmaja, Wayu Eko, 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.
- 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*, vol 3, n°2. 21-30.