

Submission date: 18/04/2018

Accepted date: 14/07/2018

العوامل المؤثرة في التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار: دراسة تحليلية

Factors Affecting Uncommitted Employees in Governmental Institutions in Dhofar Governorate: Analytical Study

Bassam Ramadhan Bashir Alshujaibi^a and Tariq Mohammed Saleh^b^aUniversiti Sains Islam Malaysia^bUniversity of Dhofar

alshajibi@hotmail.com

Abstract

This quantitative research aims to discuss the level of uncommitted employees and the influencing factors, which is one of the most negative phenomena witnessed by some governmental institutions in Dhofar Governorate. In order to identify the most important causes and dimensions of the phenomenon of unpunctuated employees, the researcher designed the study tool to collect data. The research community is (1262) employees at the largest eight governmental institutions in Dhofar. A random sample were (126). Through the descriptive analytical approach, the findings revealed that: The level of job satisfaction was average, and top factor was the lack of fairness in the distribution of incentives. The management control factor was medium; no administrative penalties for employees who spend working hours for privat work. The organizational culture factor came at an average level, the highest level in the development of proposals that fit his work. The work pressure factor was average, the highest level was the performance of more than one work. But the relationship between the president and the subordinate was high, the highest level was the scarcity of the president's direct discussion of annual calendar reports with staff. Career levels are average, and highest level was going out of work for social works.

Keywords: Uncommitted, Job Satisfaction, Government Institutions.

الملخص

يهدف هذا البحث الكمي إلى مناقشة مستوى التسبب الوظيفي والعوامل المسببة، في بعض المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار. صمم الباحث أداة الدراسة لجمع البيانات. حيث تكون مجتمع البحث من العاملين في أكبر ثمان مؤسسات حكومية، هي: المديرية العامة للإسكان، دائرة مطار صلالة، المديرية العامة للتنمية الاجتماعية، المديرية العامة للصحة، دائرة الكاتب العدل والتوثيق والمصالحة، المديرية العامة للتجارة والصناعة، المديرية العامة للقوى العاملة، المديرية العامة للتربية والتعليم؛ البالغ عددهم (1262). اختار الباحث عينه عشوائية طبقية حجمها (126). ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي، توصل البحث إلى جملة نتائج لعل أهمها: إن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية كان بدرجة متوسط، وكان أهم العوامل قد تمثل في عدم وجود عدالة في توزيع الحوافز. وكان عامل الرقابة

الإدارية كان بدرجة متوسطة؛ حيث برزت فقرة: عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين الذين يقضون أوقات الدوام الرسمي في أعمال أخرى. وجاء عامل الثقافة التنظيمية بدرجة متوسط أيضاً، أعلى مستوى تتمثل في ندرة مشاركة الموظف في وضع المقترحات التي تناسب عمله. وكان عامل ضغوط العمل بدرجة متوسط، أعلى مستوى تتمثل في أداء أكثر من عمل واحد. لكن عامل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس جاءت بدرجة مرتفعة وأعلى مستوى لها تتمثل في ندرة مناقشة الرئيس المباشر تقارير التقويم السنوي مع الموظفين. كانت مستويات التسبب الوظيفي بدرجة متوسط وأعلى مستوى: الخروج أثناء العمل.

كلمات مفتاحية: التسبب، الرضا، المؤسسات الحكومية

المقدمة

للمؤسسات الحكومية أهمية كبرى، نظراً للدور الذي تؤديه في خدمة المواطنين. لكن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه هذا القطاع وتحد من قيامه بتحقيق المهام المنوطة به. ويأتي التسبب الوظيفي كأحد هذه المعوقات الرئيسية. والتسبب لا يأتي فجأة أو بشكل عارض، بل إن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إلى هذا التسبب بمختلف أشكاله.

لقد ارتبط التسبب الوظيفي في مجال العمل، بمسألة الغياب والتأخير عن العمل، يرجع ذلك للعديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية مثل: التهروب من أداء الأعمال والمعاملات المختلفة التي يكلف بها في عمله، ويرجع ذلك لعدم الامبالاة بالعمل، أو إستغلال المركز الوظيفي، أو بسبب إنعدام الحوافز المادية والمعنوية، التي تجعلهم لا يقبلون على أعمالهم بجدية، ويظهر ذلك جلياً في الدول النامية والمتخلفة، التي مازالت تعيش مؤسساتها تخلفاً وفساداً إدارياً، مما ساهم في إرتفاع معدلات ترك الأفراد لأماكن عملهم (طلبه، 1991).

مفهوم التسبب الوظيفي: هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت التعرض لمفهوم التسبب بدءاً بالتعريف اللغوي للتسبب، وكذلك فهم العامة لمصطلح التسبب، وكذلك ماهو التسبب الوظيفي أو التسبب الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية.

التسبب في اللغة هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسبب في الجاهلية لنذر أو نحوها، والسائبة أيضاً هو العبد : كان الرجل إذا قال لعبد أنت سائبة عُتق ولا يكون ولاؤه له. ولكن التسبب في اللغة الدراجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو المهمل، وعبارة "سبية" تعني أطلقه وتركه وخلاه يسبب حيث شاء. (طلبه، 1991: 150).

أما فيما يخص التسبب الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية فقد عرفه طلبه بأنه " السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع مما ينجم عنه عدم قدره الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية" (1991 : 150).

وهناك تعريف آخر ضمن تعريفات التسبب الوظيفي للجعلي وشرفي (1985: 13) الذان ينظران إلى التسبب على أنه: "تخلي العاملين وإنصرفهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية".

ومن خلال التعاريف السابقة للتسبب يرى الباحث أنّ مفهوم التسبب في المؤسسات الحكومية هو: عدم قيام الموظف العام أيا كان موقعه الوظيفي، بما يجب القيام به تجاه وظيفته؛ من حيث إنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب (العتيبي، بدون).

ومما تقدم يمكن القول أيضاً أن التسبب الوظيفي تعاني منه الكثير من البلدان في منظماتها العامة، فهو بهذا المعنى موجود في أماكن العمل والإنتاج المختلفة، وعليه فإن الموظف الذي لا ينهض بواجبات وظيفته الملقاة على كاهله تجاه الإدارة والمجتمع على أحسن ما يكون من حيث السرعة والدقة والفعالية والإخلاص والانضباط يُعتبر موظفاً متسبباً، كما أن أي تراخي من جانب الموظف أو تقاعس يجعل منه موظفاً متسبباً، إذا فالتسبب الوظيفي هو مصطلح أشمل وأعم من أن نحصره في التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل أو الخروج أثناء العمل أو حتى الخروج ومغادرة مكان العمل قبل إنتهاء الدوام الرسمي، فقد لا يقوم الموظف بأي مما ذكر سابقاً ولكنه يكون متقاعساً أو مهملاً، فيكون بذلك متسبباً. (العتيبي، بدون).

مشكلة البحث

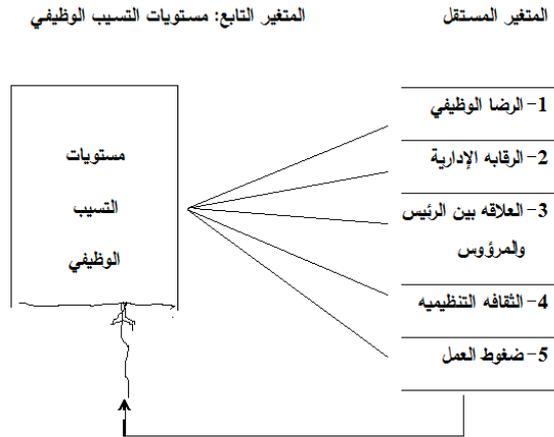
تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية، مشكلة إرتفاع مستويات التسبب الوظيفي بدرجات متفاوتة، وهذا يرتبط بأوجه قصور في المؤسسات ذاتها، إلى جانب كونه سلوك سلمي يرتبط بالموظفين أنفسهم. إذ لوحظت هذه الظاهرة في الدوائر الرسمية بمحافظة ظفار.

وللوقوف على حقيقة وأبعاد وجود هذه الظاهرة في بعض هذه المؤسسات الحكومية العمانية في محافظة ظفار يرى الباحث دراسة العوامل التي تؤثر في ظهور تلك الظاهرة. وذلك من أجل تقديم مقترحات توضع تحت تصرف الجهات المعنية، تساهم في الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي والقضاء على مسبباتها قدر الإمكان، ومعالجة بعض القصور الذي شاب جهات عديدة في مؤسسات الدولة أدت إلى ظهور هذه المشكلة.

أسئلة البحث:

1. ما حجم ظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟
2. ما الأسباب الرئيسة المؤدية لظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟

نموذج البحث:



شكل رقم (1) نموذج البحث

المصطلحات :

التسبب الوظيفي: هو إهمال الموظف الواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح بالمؤسسة. (يونس، 1993).

- المؤسسات الحكومية: هي تلك المؤسسات التي تكون مملوكة للدولة إما أن تكون استثمارية ربحية، أو استثمارية خيرية، وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة وتكفل برواتب موظفيها.

- الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء". (العديلي، 1983).

- الرقابة الإدارية: هي مجموعة من الطرق والوسائل والإجراءات التي تتبناها الإدارة في المؤسسات الحكومية لضمان تماسك المنتسبين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة لتحقيق أهدافها (طلبه، 1991).

العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: هي التي تخص المعلومات والتأثيرات بين أعضاء منظمة ما، حيث يكون لواحد منهم سلطة رسمية لتوجيه أنشطة الأعضاء الآخرين وتقييمها. (اليامي، 2002).

- الثقافة التنظيمية: تتمثل في مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد سلوك " (البريدي، 2008).

- ضغوط العمل: هي عدم الرضا عن العمل وعدم الراحة فيه، وما ينتج عن ذلك من علامات المرض النفسي، وأحيانا المرض العقلي ويكون نتيجة ذلك ترك العمل بشكل جزئي أو كلي (المير، 1996).

التسبب الوظيفي: هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي ناقشت التسبب الوظيفي (طلبة، 1991؛ الجعلي وشرقي 1985؛ العتيبي، بدون) أو التسبب الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية. وأجمعت الدراسات؛ أنّ التسبب ينجم عن الإهمال وانعدام الضوابط، أو ضعف الالتزام بالأنظمة. وهو سلوك منحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع؛ مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة وتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. فهو تحلي العاملون وإنصرفهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية.

أشكال التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية: يتخذ التسبب في المؤسسات الحكومية أشكالاً عديدة، منها ما يرجع إلى المؤسسة أو الموظف نفسه، وقد تساهم البيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تشكيله. ويرى باحثون (يونس، 1993؛ الجعلي وشرقي، 1985؛ العامري، 2008) أن البيئة الاجتماعية والموروث الثقافي والديني؛ لهما تأثير في ظهور أو عدم ظهور أشكال معينة من التسبب، وأن أشكال التسبب الوظيفي تتمثل في: الغياب، الخروج من العمل، تضخم العماله في الجهاز الإداري، إهمال برنامج التدريب، كذلك إنخفاض إنتاجية الموظف.

الرضا الوظيفي: ناقشت بعض الدراسات (العديلي، 1983؛ الحيدر، 2006؛ العتيبي، بدون) الرضا الوظيفي، وذكرت إن الشعور والإحساس ليسا السبيل الوحيد في الرضا الوظيفي للفرد، بل هناك عوامل شخصيه تساعد على ذلك مثل: المستوى التعليمي والخبرة، بالإضافة إلى العوامل الداخليه المحفزة في بيئة العمل مثل: الترقية والراتب والتقدير بين الزملاء والمرؤوسين. عوامل خارجيه تؤثر على سير العمل ومنها الإشراف وطرق وسياسة المنظمة وعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، التي تحفز العامل على البقاء في العمل وتأدية عمله بكفاءه عاليه، وعدم إكتمال ذلك قد يؤدي الى التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية، ومن المهم التأكيد عليه أنه ليس من الضروري أن يرتبط الرضا بكل النقاط، وإنما تحقيق الفرد جزء منها يحقق درجة رضا مرتفعة. وهناك عوامل خارجيه تؤثر على سير العمل ومنها الإشراف وطرق وسياسة المنظمة وعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية، التي تحفز العامل على البقاء في العمل وتأدية عمله بكفاءه عاليه، وعدم إكتمال ذلك قد يؤدي الى التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية، ومن المهم التأكيد عليه أنه ليس من الضروري أن يرتبط الرضا بكل النقاط، وإنما تحقيق الفرد جزء منها يحقق درجة رضا مرتفعة. فكلما كانت هناك أنظمة رقابة هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء، واتخاذ ذلك لتشجيع المبادأة وتنشيط الحوافز ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كلما قلت نسبة التسبب بشكل كبير. (طلبة، 1991: 170).

أسباب التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية: ذكرت دراسات (برنوطي، 2004؛ رشيد، 2005؛ طلبه، 1991؛ العطار، 1974؛ خفاجي، 1998) وجود التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بسبب البيروقراطية الإدارية، إلى جانب إلى جمود وتقصير في استخدام الأنظمة والقوانين ولوائح العمل. وأن اتجاه الدولة إلى التخصصية؛ جعل المؤسسات الحكومية تفقد بريقها في نظر الموظف، بسبب الامتيازات العاليه في القطاعات الخاصه من حيث الرواتب والأجور العاليه والسكن أو بدل السكن والرضا الوظيفي. ما جعل الموظف يبدل إتجاهاته للقطاع الخاص، بسبب ضآلة الرواتب التي يتقاضاها مقارنة بنظرائهم في المؤسسات الخاصة، ويبدل سلوكياته تبعاً لذلك.

الأسباب الذاتية التي يمكن إرجاعها للموظف: أشارت العديد من الدراسات (العديلي، 1983؛ هلال، 2003؛ العتيبي، بدون) إلى العوامل النفسية التي تؤدي بالموظف إلى التسبب، وهذا العوامل هي إنعكاس لظروف الموظف المحيطة به، منها الدوافع الشخصية للعمل، والرغبات والحاجات والتوقعات التي يسعى إلى إشباعها، الصفات الفردية كالعمر والتعليم ومسئوليات العائلة، مستوى الدخل للعائلة، أخلاقيات العمل الشخصية، الخبرات، شعور الموظف بالأمان في المؤسسات الحكومية. إنتماء الموظف لعائلة غنية، عدم رضا الموظفين عن وظائفهم لعدم تناسبها مع وضعهم الاجتماعي أو مؤهلاتهم العلمية. الأعباء الاجتماعية المادية للموظف. تعدد مصادر الدخل للموظف.

منهج البحث:

أعتمد الباحث في المنهج الوصفي التحليلي، القائم على جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على احتمالات التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية بمحافظة ظفار، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين بثمان مؤسسات حكومية، البالغ عددهم (1262) موظفاً، وقد إعتمد الباحث في إختيار عينه تستهدف شريحة من الموظفين، واستبعاد الوظائف القيادية لحساسية الموضوع. عينة البحث: إختار الباحث عينة قدرها (152) موظفاً كعينة عشوائية طبقية من تلك المؤسسات:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث

م	المؤسسة	مجتمع البحث	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة	الاستبانات الناقصة
1	المديرية العامة لإسكان	230	20	17	16	1
2	دائرة مطار صلالة	109	20	11	11	-
3	التنمية الإجتماعية	100	22	16	15	1
4	المديرية العامة للصحة	80	20	20	19	1
5	دائرة الكاتب بالعدل	15	10	8	8	-
6	التجارة والصناعة	158	20	20	20	-
7	القوى العاملة	220	20	20	20	-
8	التربية والتعليم	350	20	17	17	-
	المجموع	1262	152	129	126	3

كانت خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للسمات الشخصية والوظيفية، كالاتي:

- بلغت نسبة الذكور في العينة 81%، فيما بلغت نسبة الإناث 19%.
- كانت الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة) تضم أكثر من نصف أفراد العينة وبلغت نسبتهم 53,2%، في حين ضمت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) أدنى نسبة بلغت 3,2%.
- كانت فئة مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) تضم أعلى نسبة من أفراد العينة وبلغت 44,4%، تلتها فئة مدة الخدمة (من 5 - 15 سنة) وضمت ما نسبته 33,3% من أفراد العينة، بينما ضمت فئة مدة الخدمة (أكثر من 30 سنة) 1,6% فقط من أفراد العينة.

وفي جانب رواتب أفراد العينة يلاحظ أن نصف أفراد العينة يتقاضون (أكثر من 600 - 900 ريال)، بينما كانت نسبة من يتقاضون (أقل من 350 ريال) هم أقل نسبة في العينة وبلغت 3,2%.

وحصل 54,8% من أفراد العينة على دورات تدريبية تراوحت بين (1 - 3)، بينما لم يحصل 11,1% منهم أي دورات تدريبية.

وكانت نسبة المتزوجين في العينة قد بلغت 76,2%، وبلغت نسبة غير المتزوجين 20,6%، في حين بلغت نسبة المطلقين في العينة 3,2%.

وبلغت نسبة حملة الدبلوم في العينة 31,7% كأعلى نسبة، يليها حملة البكالوريوس بنسبة بلغت 31,0%، ثم حملة الثانوية بنسبة بلغت 30,2%، وحملة الماجستير بنسبة بلغت 6,3%، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة بلغت 0,8%. وفي جانب الفئات الوظيفية شكل الإداريين غالبية أفراد العينة بنسبة بلغت 62,7%، تلاهم الفنيين بنسبة بلغت 28,6% وأخيراً رؤساء الأقسام كأقل عدد في العينة بنسبة بلغت 8,7%. يتضح من خلال ما سبق ان أفراد العينة مؤهلين وقادرين على لإجابه على فقرات الإستبانة بدرجة عالية، مما يعكس على نتيجة التحليل بصورة إيجابية.

الاستبانة: اعتمد الباحث في تطوير الإستبانة على نوعين من البيانات:

1. المصادر الثانوية:

المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.

٢. المصادر الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالبحث، فقد صممت الاستبانة لغرض الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للبحث من حيث معالجتها لأسئلة البحث واختبار فرضياته، وتضمنت الاستبانة الأقسام التالية وهي:

- القسم الأول: تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة البحث.
- القسم الثاني: اشتمل على العوامل المؤثرة على التسيب الوظيفي وهي: (الرضا الوظيفي، الرقابة الإدارية، العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل)، تضمن هذا القسم (28) فقرة.
- القسم الثالث: اشتمل على متغير قياس مستويات التسيب الوظيفي، والذي تضمن (10) فقرات.

وتكونت الاستبانة من (38) فقرة تقاس كل فقرة من خلال سؤال يطلب من المستجيب وضع علامة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظره، على مقياس ليكرت الخماسي.

تم تحديد معيار تقدير الأهمية النسبية للإستجابات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (2) الأهمية النسبية لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من (1) إلى (1.7)	منخفضة جداً
من (1.8) إلى (2.5)	منخفضة
من (2.6) إلى (3.3)	متوسطة
من (3.4) إلى (4.1)	مرتفعة
4.2 فأعلى	مرتفعة جداً

صدق الأداة: للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بكلية التجاره بجامعة ظفار بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي كما في الملحق رقم (1) وتوزيعها للمستجيبين مباشرة.

ثبات الأداة: معامل ثبات ألفا كرونباخ: تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، حيث بلغت قيمة الفا للأستبانة الكلية (0.928)، وهي نسبة مرتفعة وأعلى من المعدل المقبول (0.60)، وبالتالي إمكانية الإعتماد على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها، والجدول التالي يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

الجدول رقم (3) معاملا ثبات الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة

رقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا
1	الرضا الوظيفي	7	696.
2	الرقابة الإدارية	6	828.
3	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	4	743.
4	الثقافة التنظيمية	5	743.
5	ضغوط العمل	6	780.
6	مستويات التسبب الوظيفي	10	925.
	للاستبانة ككل	38	معامل ثبات أفا 928.

تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة البحث وإختبار فرضياته استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلاله قام بإستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات المقياس المستخدم.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة البحث في ضوء خصائصهم الديموغرافية.
- 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة البحث ومعرفة الأهمية النسبية.

نتائج البحث:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما حجم ظاهرة التسيب الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟
أشارت النتائج أن مستويات التسيب الوظيفي، قد تساوت فيها بين المرتفعة والمتوسطة:

الجدول رقم (4) مستويات التسيب الوظيفي (ن=126)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
31	يضطر الموظف للخروج اثناء العمل لقضاء الإلتزامات الإجتماعية	3.80	.996	1	مرتفعة
30	يتأخر الموظف عن العمل باعذار مختلفة	3.62	1.094	2	مرتفعة
32	يخرج الموظف قبل نهاية الدوام لقضاء الإلتزامات الإجتماعية	3.58	1.222	3	مرتفعة
38	ظاهرة التسيب توجد في معظم الأقسام	3.50	1.266	4	مرتفعة
29	الاحظ ان ظاهرة الغياب (بدون قصد) في ازدياد مستمر	3.46	1.198	5	مرتفعة
34	أشعر بأن ظاهرة الغياب (بدون عذر) في ازدياد مستمر	3.32	1.242	6	متوسطة
35	يهتم الموظف بالإلتزام بالدوام الرسمي ولا يهتم بانجاز الأعمال	3.19	1.309	7	متوسطة
33	يغيب الموظف عن العمل ولا	3.15	1.232	8	متوسطة

				يقوم باخطار جهة العمل	
متوسطة	9	1.167	3.10	ينصرف الموظف من العمل دون تقديم عذر	36
متوسطة	10	1.234	3.08	يتأخر الموظف عن العمل دون عذر	37
متوسطة		1.196	3.37	الإجمالي الكلي لمستويات التسبب الوظيفي	

تشير نتائج الجدول (4) السابق إلى أن المتوسط الحسابي لمعدل الإستجابات لمستويات التسبب الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة قد بلغ (3.37)، وبانحراف معياري (1.196)، مما يوضح أن مستويات التسبب الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة. وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة.

وقد كانت أعلى خمسة مضامين في هذا السياق قد تمثلت في الفقرات (31، 30، 32، 38، 29)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المضامين بين (3.46)، و (3.80)، وتشير هذه المضامين توالياً إلى اضطراب الموظف للخروج أثناء العمل لقضاء الإلتزامات الإجتماعية، وتأخر الموظف عن العمل باعذار مختلفة، وخروج الموظف قبل نهاية الدوام لقضاء الإلتزامات الإجتماعية، ووجود ظاهرة التسبب في معظم الأقسام، ثم ملاحظة أن ظاهرة الغياب (بدون قصد) في ازدياد مستمر.

وفي المقابل كانت أدنى خمسة مضامين في هذا السياق قد تمثلت في الفقرات (34، 34، 33، 36، 37)، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.08)، و (3.32)، وتنص هذه المضامين توالياً على الشعور بأن ظاهرة الغياب (بدون عذر) في ازدياد مستمر، واهتمام الموظف بالإلتزام بالدوام الرسمي وعدم الإهتمام بإنجاز الأعمال، وغياب الموظف عن العمل دون باخطار جهة العمل، وانصراف الموظف من العمل دون تقديم اي عذر، ثم أخيراً تأخر الموظف عن العمل دون عذر.

وقد يعزى ذلك إلى أن التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية ليس بالقدر الملحوظ، حيث يحتاج الموظفون إلى التوعية والارشاد والتوجيه من المدراء، بشأن الانضباط في العمل وتأدية وظائفهم بسرعة والتعاون فيما بينهم كفريق، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (Razza, 1993) في الحربي (2008).

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما الأسباب الرئيسة المؤدية لظاهرة التسبب الوظيفي في المؤسسات الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث عن العوامل المؤثرة على التسبب الوظيفي وفقراتها، وقد تم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي. كما في الفقرات الآتية:

أولاً- الرضا الوظيفي: يبين الجدول الآتي تأثير الرضا الوظيفي في التسبب.

الجدول رقم (5) مستويات الرضا الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
2	هنالك عدم عدالة في توزيع الحوافز	3.96	1.136	1	مرتفعة
7	لا يوجد نظام مكافآت للموظف المجتهد	3.93	1.218	2	مرتفعة
6	فرص التقدم الوظيفي في العمل محدودة	3.89	1.035	3	مرتفعة
1	الراتب الحالي الذي اتقاضاه غير مرضي	3.27	1.268	4	متوسطة
3	مسمى الوظيفة الحالي لا يشعرني بالراحة	3.15	1.437	5	متوسطة
4	أنا في حالة بحث دائم عن عمل آخر	2.85	1.231	6	متوسطة
5	العلاقات بين الزملاء في العمل غير مرضية	2.41	1.331	7	منخفضة
	الإجمالي الكلي للرضا الوظيفي	3.35	1.237		متوسطة

توضح النتائج في الجدول (5) السابق أن مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة كان بدرجة متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.35)، بانحراف معياري بلغ (1.237). وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة.

وقد نالت مضامين الفقرات (2، 7، 6) على أعلى مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة بدرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه المضامين على التوالي إلى وجود عدم عدالة في توزيع الحوافز، بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، عدم وجود نظام مكافآت بالمنظمة للموظف المجتهد، بمتوسط حسابي قدره (3.93)، وأخيراً محدودية فرص التقدم الوظيفي في العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.89).

وفي المقابل نالت مضامين الفقرات (1، 3، 4) على درجة موافقة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المضامين بين (2.85)، و (3.27)، وتشير هذه المضامين توالياً إلى اعتبار أن الراتب الحالي غير مرضي، عدم الشعور بالرضا تجاه المسمى الوظيفي الحالي، البحث الدائم عن عمل آخر.

أما الفقرة (5) فقد نالت درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، وينص هذا المضمون على أن العلاقات بين الزملاء في العمل غير مرضية. يتضح من الإجابات أن أفراد العينة من الموظفين، يرون بأن المنظمة؛ تحتاج إلى نوع من العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، كما تحتاج إلى إعادة نظر في الرواتب التي تمنح لهم حتى لا يشعروا بإحباط نتيجة عدم الاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى البحث عن عمل بديل، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 1996).
ثانياً. الرقابة الإدارية: يبين الجدول الآتي تأثير الرقابة الإدارية في التسبب.

الجدول رقم (6) مستويات الرقابة الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
11	لا يعاقب الموظف الذي يقضي أوقات الدوام الرسمي في أعمال أخرى	3.17	1.360	1	متوسطة
13	نادراً ما يتم انزال عقوبة ادارية على الموظف المتغيب بدون عذر	3.15	1.374	2	متوسطة
10	الحضور والانصراف ليس مربوط بعملية التقييم السنوي	2.96	1.340	3	متوسطة
9	لا يوجد نظام فعال لضبط حضور وانصراف جميع الموظفين	2.91	1.426	4	متوسطة
8	لا تولي الإدارة اهتماماً كافياً بمتابعة حضور وانصراف الموظفين	2.89	1.357	5	متوسطة
12	يمكن للموظف التلاعب في سجلات الحضور والانصراف	2.70	1.367	6	متوسطة

تبين النتائج في الجدول (6) السابق ان مستويات الرقابة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (2.97)، بانحراف معياري قدره (1.370). وقد كانت الموافقة على جميع فقرات هذا البعد قد جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون الفقرة (11) الذي يشير إلى عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين الذين يقضون اوقات الدوام الرسمي في أعمال أخرى، بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وفي المرتبة الثانية جاء مضمون الفقرة (13) بشأن ندرة انزال عقوبة ادارية على الموظف المتغيب بدون عذر، بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وفي المرتبة الثالثة جاء مضمون الفقرة (10) الذي ينص على أن الحضور والانصراف ليس مربوط بعملية التقييم السنوي، بمتوسط حسابي قدره (2.96)، بينما في المرتبة الرابعة جاء مضمون الفقرة (9) المتعلق بعدم وجود نظام فعال لضبط حضور وانصراف جميع الموظفين، بمتوسط حسابي يبلغ (2.91)، ونال المرتبة الخامسة مضمون الفقرة (8) بشأن عدم تولية الإدارة اهتماماً كافياً بمتابعة حضور وانصراف الموظفين، بمتوسط حسابي قدره (2.89)، واحتل المرتبة الأخيرة مضمون الفقرة (12) الذي ينص على امكانية التلاعب في سجلات الحضور والانصراف من قبل الموظفين.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الرقابة الادارية في المنظمات التي يعملون بها ليست بالكفاءة المطلوبة فهي تحتاج إلى تشديد العقوبات على الموظفين وأنشاء نظام للحضور والانصراف يمتاز بالرقابة القوية ليشعر العاملون بأهمية الانضباط في العمل، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (الربيعان، 2000).

ثالثاً. العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: يبين الجدول الآتي تأثير العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في التسبب.

الجدول رقم (7) مستويات العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
17	نادراً ما يناقش الرئيس المباشر تقارير التقويم السنوي مع الموظفين	3.70	1.334	1	مرتفعة
15	معظم الاتصالات تتم بشكل عمودي	3.44	1.069	2	مرتفعة
14	تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على توجيه الاوامر من طرف وتلقيها من طرف آخر	3.44	1.167	3	مرتفعة
16	لا تتوفر فرص لأي شكل من اشكال الاتصالات غير الرسمية بين الرئيس المباشر والمرؤوس	2.99	1.241	4	متوسطة
	إجمالي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس	3.40	1.203		مرتفعة

تبين النتائج في الجدول (7) السابق أن مستويات العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة مرتفعة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.40)، بانحراف معياري قدره (1.203). وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة.

وقد جاء في المرتبة الأولى مضمون الفقرة (17) الذي يتعلق هذا المضمون بندرة مناقشة الرئيس المباشر تقارير التقييم السنوي مع الموظفين، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المضمون (3.70)، وفي المرتبة الثانية جاء مضمون الفقرة (15) الذي ينص على أن معظم الاتصالات تتم بشكل عمودي، وبلغ متوسطه الحسابي (3.44)، وانحراف معياري يبلغ (1.069)، واحتل المرتبة قبل الأخيرة مضمون الفقرة (13) الذي يشير إلى ان العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على توجيه الاوامر من طرف وتلقيها من طرف آخر، وبلغ متوسطه الحسابي (3.44)، وبلغ انحرافه المعياري (1.167)، أما المرتبة الأخيرة فقد احتلها مضمون الفقرة (16) بشأن عدم توفر فرص كافية لاي شكل من اشكال الاتصالات غير الرسمية بين الرئيس المباشر والمرؤوس، ويبلغ متوسطه الحسابي (2.99).

وقد يعزى ذلك إلى ان العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هي علاقات عمل رسمية قائمة على تلقي الاوامر فقط من الرئيس وتحتاج إلى بعض المرونة من المدراء، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (Razza, 1993)، في الحربي (2008). رابعاً. الثقافة التنظيمية: يبين الجدول الآتي تأثير الثقافة التنظيمية في التسبب.

الجدول رقم (8) مستويات الثقافة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
21	نادراً ما يشارك الموظف في وضع المقترحات التي تتناسب مع عمله	3.66	1.231	1	مرتفعة
18	نادراً ما اتلقي ارشادات من الموظفين القدامي عن ضرورة الالتزام بالعمل	3.38	1.337	2	متوسطة
20	الأعراف القبلية السائدة تساعد على التغيب في العمل	3.24	1.405	3	متوسطة
19	هنالك عبارة شائعة في المنظمة (العمل لا ينتهي فلا بأس من تأجيله)	3.20	1.361	4	متوسطة
22	قليلاً ما يسعى المسؤول لتذكيري باخطائي في العمل	3.07	1.309	5	متوسطة
	الإجمالي الكلي للثقافة التنظيمية	3.31	1.329		متوسطة

تبين النتائج في الجدول (8) السابق أن مستويات الثقافة التنظيمية بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.31)، بانحراف معياري قدره (1.329). وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة.

وقد احتل مضمون الفقرة (21) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، ويشير هذا المضمون إلى ندرة مشاركة الموظف في وضع المقترحات التي تتناسب مع عمله، وفي المرتبة الثانية جاء مضمون الفقرة (18) بمتوسط حسابي يبلغ (3.38)، وينص هذا المضمون على ندرة تلقي ارشادات من الموظفين القدامى عن ضرورة الالتزام بالعمل. أما المرتبة الثالثة فقد احتلها بمتوسط حسابي يبلغ (3.24) مضمون الفقرة (20) المتعلق بمساعدة الأعراف القبلية السائدة على التغيب في العمل. وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء مضمون الفقرة (19) بمتوسط حسابي يبلغ (3.20) بشأن وجود عبارة شائعة في المنظمة (العمل لا ينتهي فلا بأس من تأجيله)، واحتل المرتبة الأخيرة مضمون الفقرة (22) بمتوسط حسابي قدره (3.07)، ويشير هذا المضمون إلى قلة سعي المسؤول لتذكيري باخطائي في العمل.

وقد يعزى ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية بالمنظمة ربما تحتاج إلى تعديلات حتى تتلائم مع ثقافة الموظفين، حيث يحتاج الموظفين الجدد إلى توجيه وتشجيع من المدراء والموظفين القدامى لانتهاء العمل اول بأول. خامساً. ضغوط العمل: يبين الجدول الآتي تأثير ضغوط العمل في التسبب

الجدول رقم (9) مستويات ضغوط العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة المستوى
27	أقوم بأكثر من عمل في وقت واحد	3.47	1.288	1	مرتفعة
23	لا يتناسب العمل الذي أقوم به مع قدراتي	3.21	1.383	2	متوسطة
24	لا أجد الوقت الكافي للقيام بجميع المهام الموكلة لي في العمل	2.96	1.242	3	متوسطة
26	لا تتوفر الإمكانيات المناسبة لأداء العمل	2.92	1.342	4	متوسطة
28	أكلف بالقيام بمهام زملائي المتغييبين	2.88	1.330	5	متوسطة
25	المهام التي أقوم بها صعبة وغير واضحة	2.52	1.175	6	منخفضة
	الإجمالي الكلي لضغوط العمل	3.00	1.293		متوسطة

توضح النتائج في الجدول (9) السابق أن مستويات ضغوط العمل بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.00)، بانحراف معياري قدره (1.293)، وقد تراوحت الموافقة على فقرات هذا البعد بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة.

وقد نال مضمون الفقرة (27) على أعلى مستويات ضغوط العمل، ويتعلق هذا المضمون بالقيام بأكثر من عمل في وقت واحد، وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المضمون (3.47).

ونالت مضامين الفقرات (23، 24، 26، 28) درجة موافقة متوسطة في هذا الإطار، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.88)، و (3.21)، وتنص هذه المضامين توالياً إلى عدم ملائمة العمل الذي اقوم به مع قدراتي ومهاراتي، وعدم توفر الوقت الكافي للقيام بجميع المهام الموكلة لي في العمل، وعدم توفر الإمكانيات المناسبة لأداء العمل، ثم قيام المسؤول باجباري على القيام بمهام زملائي المتغيين.

أما مضمون الفقرة (25) في هذا السياق فقد نال على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.52)، وينص هذا المضمون على أن المهام التي اقوم بها صعبة وغير واضحة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين يرون العمل في المؤسسات الحكومية مجهداً، ويحتاج إلى تأهيل وتدريب الموظف حتى يستطيع القيام بالأعمال المكلف بها، وتشابه النتيجة مع دراسة (الربيعان، 2000).

أهم نتائج البحث:

1- كانت مستويات التسبب الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.37)، وكان أعلى هذه المستويات اضطرار الموظف للخروج أثناء العمل لقضاء الإلتزامات الإجتماعية.

2- كان مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة بدرجة متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.35)، وكان أعلى المستويات في هذا السياق يتمثل في إلى وجود عدم عدالة في توزيع الحوافز.

3- مستويات الرقابة الإدارية بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (2.97)، وكانت أعلى مستويات الرقابة الإدارية تتمثل في عدم وجود عقوبات إدارية للموظفين الذين يقضون اوقات الدوام الرسمي في أعمال أخرى.

4- مستويات العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة مرتفعة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.40)، وكان أعلى مستويات العلاقة بين الرئيس والمرؤوس متمثلاً في ندرة مناقشة الرئيس المباشر تقارير التقويم السنوي مع الموظفين.

5- مستويات الثقافة التنظيمية بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وذلك بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.31)، وتمثل أعلى مستويات الثقافة التنظيمية في ندرة مشاركة الموظف في وضع المقترحات التي تتناسب مع عمله.

6- مستويات ضغوط العمل بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الإستجابات البالغ (3.00)، وظهرت ضغوط العمل بدرجة أكبر في القيام بأكثر من عمل في وقت واحد.

التوصيات:

1. تعديل نظام المكافآت بالمؤسسات الحكوميه المبحوثة؛ بحيث يكون للموظف المجتهد نصيب منها، بما يدعم مستويات الرضا الوظيفي.
2. يفضل أن تراجع المؤسسات المبحوثة؛ أنظمة الحوافز والترقيات والرواتب، والمسميات الوظيفية، لأجل الحد من ظاهرة التسبب الوظيفي.
3. ضرورة تأكيد القيادات العليا في المؤسسات الحكوميه، على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي؛ الحضور والإنصراف، لتفادي ظاهرة التسبب، وبالتالي محاسبة المقصرين والمتقاعسين عن العمل ومكافأة المجددين.

الخاتمة:

يعني التسبب الوظيفي؛ عدم قيام الموظف العام أياً كان موقعه الوظيفي، بما يجب القيام به تجاه وظيفته؛ من حيث أنجاز مهام الوظيفة بالشكل المطلوب دون تأخير. وقد ناقش البحث العوامل المؤثرة على التسبب الوظيفي، في أكبر ثمان مؤسسات حكومية بمحافظة ظفار. حيث تعد ظاهرة التسبب من أهم الظواهر السلبية التي تشهدها بعض المؤسسات. ورّع الباحث الاستبانة على عينة البحث، بهدف جمع البيانات عن تلك الظاهرة. أشارت نتائج البحث أن مستويات التسبب الوظيفي بالمؤسسات المبحوثة كانت بدرجة متوسطة.

REFERENCES

- Al 'Adili, M. (1983). *Al-Dawafi' wa al-hawafiz wa al-rida al-wazifi*. Al-Sa'udiyyah: Maktabat al-'Abikan.
- Al-'Amiri, K. (2008). *Al-Asbab al-sab'ah al-khafiyah li tark al-'amal*. Al-Qahirah: Dar al-Faruq.
- Al-'Atar, F. (1947). *Mabadi'a al-idarah al-'amah*. Jumhuriyyah Misr Al-'Arabiyyah, Al-Qahirah: Dar al-Nnahdah al-'Arabi.
- Al'Utaybi, F. (N.d.). *Al-Tasib al-wazifi fi al-qita' al-'am asbabih wa 'alajah: Dirasah tatbiqiyyah 'ala al-qita' al-'am fi al-mamlakat al-'Arabiyyah al-sa'udiyyah* (Unpublished master's thesis.) Jami'ah al-Mulk Sa'ud.

- Al-Baridi, E. (2008). *Dirasat al-'alaqah bayn al-thaqafah al-tanzimiyyah wa al-rada al-wazifi wa al-surah al-intiba'iyyah*. Al-Sa'udiyyah, al-Riyadh: Al-Majallah al-'Ilmiyyah li al-Idarah.
- Al-Harbi, M. A. (2008). *Al-Mu'awwiqat al-idariyyah w aa-ltatbiqiyyah fi al-ajhizah al-amniyyah* (Unpublished master's thesis). Jami'ah Nayf al-'Arabiyyah, al-Riyadh, al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah.
- Al-Haydar, A. M. (2006). *Al-Rada al-wazifi lada al-'amilin fi al-qita' al-sahi*. Al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah, al-Riyadh: Markaz al-Abhath.
- Al-Ju'aliy, M. & Sharfi, M. (1985). *Tasib al-'amilin*. Al-Urduni, 'Uman: Al-Munazamah al-'Arabiyyah li al-'Ulum al-Idarah.
- Al-Mir, E. (1996). Al'Alaqah bayn dughut al-'amal wa bayn al-wala' al-tanzimi wa al-ada' wa al-rida al-wazifi wa al-sifat al-shakhsiyyah. *Al-Iidarah al-'Ammah 35(2)*, 207-252. Al-Qahirah: Jumhuriyyah Misr al-'Arabiyyah.
- Al-Rabi'an, E. A. (2000). *Mu'awwiqat al-itisal bayn al-ajhizah al-hukumiyyah wa 'alaqatiha bi kafa'ah al-ada'* (Unpublished master's thesis). Jami'ah al-malik Su'ud, al-Riyadh, al-Sa'ud.
- Aly-Ymi, A. (2002). al'aalaqah bayn ba'd anwa' ittisal al-ra'is – Al-Mar'us wa al-rida al-wazifi. *Al-Majalah al-'Arabiyyah li al-'Ulum al-Idariyyah 9(1)*, 20-25. Al-Kuwayt, al-Duwhat: Markaz al-Nashr al-'Ilmi.
- Birnuti, S. (2004). *Idarah al-mawarid al-bashariyyah*. Al-Urdun, 'Uman: Dar Wa'il li al-Taba'ah wa al-Nashr.
- Hasan, N. (1996). Mushkilat inkhifad intajiyyah al-'amil wa 'adam al-indibat fi al-'amal. *Al-Tanmiyyah al-Idariyyah, 17(70)*, 34-39.
- Hulal, M. (2003). *Asalib al-musharakah al-fa'alaht fi al-tadrib*. Jumhuriyyah Misr al-'Arabiyyah, al-Qahirah: Markaz Tatwir al-Ada' wa al-Tanmiyyah.
- Khifaji, A. (1998). Risalah al-niyabah al-idariyyah fi mukafahah al-inhiraf wa muqawamah al-tasib: Dirasat fi tanzim al-niyabah al-idariyyah wa al-mahakim al-jina'iyyah. *Majallah al-Amn al-'Am. E (110), 1 (6)*, 177-202.
- Rashiad, M. (2005). *Idarah al-mawarid al-bashariyyah*. Al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah. Al-Riyadh: Maktabah al-'Ubaykan.
- Talbat, E. (1991). Zahirah al-tasib fi idarah al-dawl al-namiyyah. *Majallah al-Fikr al-Siyasi*, Arab Writers Union, Damascus, Syria, No. 2 (6), 194-208.
- Yunus, M. (1993). *Al-Tasiub al-idari fi al-wazifah al-'amah*. Tarabilus, Journal of Occupational Psychology between Theory and Practice. Amman: Al-Warraq Publishing and Distribution.

