

أسباب التسبب الوظيفي في الإدارة العمومية بالجزائر

–دراسة ميدانية ببلدية حاسي ببح ولاية الجلفة –

The causes of job carelessness in the Algerian public administration

-A field study in the municipality of Hassi, Bahbah, Wilaya of Djelfa-

بهناس الحسين¹، لعلى بكوميش²

1- جامعة ادرار- الجزائر -

مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

bahnassport79@gmail.com

2- جامعة ادرار - الجزائر -

مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

boukemiche@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/03/14 تاريخ القبول: 2021/07/15 تاريخ النشر: 2022/06/09

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب التسبب الوظيفي في الإدارة العمومية بالجزائر وكذا معرفة أن كانت هذه الأسباب تختلف باختلاف الخصوصيات الشخصية والوظيفية للموظفين ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لهذه الدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع الموظفين الإداريين العاملين ببلدية حاسي ببح ولاية الجلفة بكل فروعها والبالغ عددهم 185 موظفا نظرا لقلّة عددهم، وقد تم جمع البيانات من المبحوثين عن طريق الاستبيان. وبعد جمع البيانات الميدانية وتفريغها وتحليلها ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- للتسبب الوظيفي أسباب كثيرة ومتنوعة.
 - لا تختلف أسباب التسبب الوظيفي باختلاف الخصوصيات الشخصية للموظفين.
 - لا تختلف أسباب التسبب الوظيفي باختلاف الخصوصيات الوظيفة للموظفين.
- الكلمات الدالة:التسبب الوظيفي، الإدارة العمومية، أسباب التسبب، الخصوصيات الشخصية للموظف، الخصوصيات الوظيفية للموظف.

Abstract

This study aimed to identify the causes of job carelessness in the public administration in Algeria, as well as to know whether these reasons differ according to the personal and functional characteristics of the employees, and for this the descriptive approach was used for its suitability for this study, and the study was applied to all the administrative employees working in the municipality of Hassi in Bahbah, the state of Djelfa In all its branches, which numbered 185 employees due to their small number, data were collected from the respondents through a questionnaire. After collecting field data, unpacking it, analyzing it and discussing it in light of the study hypotheses, we came to the following results

-Job dropping out has many and varied causes.

-The reasons for sluggishness do not differ according to the personal privacy of the employees.

-The reasons for job slowness do not differ according to the job specifics of the employees.

Key words: Job carelessness, public administration, reasons for carelessness, employee personal privacy, employee job privacy.

مقدمة:

تستمد أي دولة قوتها من قوة مؤسساتها وتستمد المؤسسة قوتها من قوة المورد البشري وعلى هذا الأساس فنجاح المؤسسات في تنفيذ خططها وبلوغ أهدافها يعتمد أساسا على وجود إدارة واعية بموردها البشري الذي يعتبر الفاعل الحقيقي لكل العمليات في كافة المستويات التنظيمية فبواسطته تتحرك المؤسسة وتزدهر و بغيابه تبدو المؤسسة وكأنها جسد بلا روح، وطبعا الجزائر ليست بمعزل عن العالم الآخر فهي تستمد قوتها من قوة مؤسساتها غير أن الفاحص في واقع العديد من مؤسساتنا بكل مستوياتها ومجالاتها يلاحظ جليا أنها تعيش وضعا اجتماعيا واقتصاديا حرجا يتمثل في عدم نجاعتها وقلة مردوديتها ويلاحظ الضعف والوهن الذي أصابها جراء تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي بين أفراد موظفيها مما أدى إلى انعكاسات سلبية على سمعة المؤسسة العمومية الجزائرية لذا كان حلي بنا أن نجري هذه الدراسة لمحاولة المساعدة في تقديم بعض الحلول العملية للحد من هذه الظاهرة.

المحور الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

إشكالية الدراسة:

تحتاج المنظمات مهما اختلفت سياساتها وعقائدها وميادين نشاطاتها إلى قدر وافر من الانضباط والتزام أفرادها الفاعلين لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وغايات إذ لا يكفي أن تمتلك السياسات والموارد المالية والخطط المحكمة والتقنيات وحدها إذا لم يكن هناك مسايرة وامتنال من قبل الموظفين للمعايير الموضوعية، إلا أنه استفحلت بالمؤسسات العمومية الإدارية في أغلب دول العالم الثالث ومنها الجزائر ظاهرة سلوكية مرضية بين أوساط موظفيها وهي ما يعرف بالتسيب الوظيفي التي زادت من تخلف تلك الدول مزعزة صورتها أمام شعوبها، وقد أخذت هذه الظاهرة المتفشية بالقطاع العمومي عدة مؤشرات دالة عالية والتي يتطلب ضبطها بدقة بهدف تمييزها عن مختلف الظواهر السلوكية الأخرى المشابهة لها. وهذا ما أدى إلى بروز مجموعة من الدراسات الرائدة والتي تناولت هاته الظاهرة من مختلف الجوانب من أجل معالجتها والخروج بنتائج فعالة بهدف محاربتها ومن أهمها دراسة كل من "نصير سمارة" التي نالت جائزة المجلس الأعلى للغة العربية والذي قدم تحليلا رائعا وفق نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلوا وكذا دراسة عبد الله طلبة الذي قام بدراسة التسيب وفق خصوصيات المجتمع السوداني. والذي قدم تعريفا للتسيب الوظيفي أصبح مرجعا.

وتأسيسا على ما تقدم فإن إشكالية هذه الدراسة تدور حول بحث ودراسة أسباب التسيب الوظيفي في الإدارة العمومية بالجزائر وعلاقتها بالخصوصيات الشخصية والوظيفية للموظفين، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسيب في الإدارات العمومية بالجزائر؟ وهل تختلف هذه الأسباب باختلاف الخصوصيات الشخصية والوظيفية للموظفين؟

ويمكن تفريع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأسباب التي أدت إلى تفشي ظاهرة التسيب في الإدارات العمومية الجزائرية.

- هل تختلف هذه الأسباب باختلاف الخصوصيات الشخصية للموظفين.

- هل تختلف هذه الأسباب باختلاف الخصوصيات الوظيفية للموظفين.

فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة:**

- للتسيب الوظيفي أسباب كثيرة ومختلفة، وهي تختلف باختلاف الخصوصيات الشخصية والوظيفية للموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- للتسيب الوظيفي أسباب كثيرة ومختلفة.
 - تختلف أسباب التسيب باختلاف الخصوصيات الشخصية للموظفين.
 - تختلف أسباب التسيب باختلاف الخصوصيات الوظيفية للموظفين.
أهمية الدراسة: تستقي هذه الدراسة أهميتها من حيث إلقاء الضوء على ظاهرة مرضية أصبحت تنخر إدارتنا العمومية وذلك بمعرفة أهم الأسباب التي تؤدي إلى تفشي هذه الظاهرة.
 كما تعمل على توجيه نظر المسؤولين في الميدان إلى هاته الأسباب .مع تدعيمهم ببعض التصورات والمقترحات التي من شأنها الحد أو التخفيف من هذه السلوكيات غير مرغوب فيها.
أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأسباب المؤدية إلى تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي في المؤسسة العمومية.
 - تسليط الضوء على ظاهرة التسيب الوظيفي من المنظور النظري السوسولوجي.
 - محاولة إيجاد حلول كفيلة بالحد من ظاهرة التسيب الوظيفي وبالتالي القضاء على هذا الداء.
 - محاولة مساعدة المسؤولين على تحديد إجراءات التصحيح في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- أسباب اختيار الموضوع:** إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية:

- من منطلق حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: " من رأى منكم منكرا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان"، جاءت هذه الدراسة لتشير إلى تفشي هذا الداء في مؤسساتنا العمومية من خلال شرح الوضع والتعرف على أسباب المرض.
- أنا من أبناء هذا الوطن وبالتالي أنا كبقية المواطنين الجزائريين أعاني من هذه الظاهرة بشكل مستمر بحكم تعاملي مع الإدارات العمومية مما يعطل من مصالحني الشخصية في بعض المرات.

الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في التعرف على الأسباب الحقيقية الكامنة وراء تفشي هذه الظاهرة المرضية في مؤسساتنا من أجل البحث عن حلول حقيقية وفعالة تساهم في معالجة هذا الداء.
- يعتبر التسبب الوظيفي موضوع الساعة إذ يعاني منه المواطن يوميا ويصطدم به باستمرار بصورة فعلية على أرض الواقع بحكم تعامله مع مختلف الإدارات الحكومية في شتى الاختصاصات، حيث نجد أن المواطن دائم الشكوى والإمتعاض جراء سوء الخدمات المقدمة.
- أن المتعمن في واقع المؤسسة العمومية الجزائرية يكتشف مشكلات تتعلق بسوء التسيير والتنظيم في المؤسسة وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المادية والمالية ما أدى إلى وجود ظاهرة مرضية هي التسبب الوظيفي. لذلك أصبح إلزاما علميا يفرض علينا دراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع المؤسسة الجزائرية.

منهج الدراسة: إن اختيار المنهج في أي بحث علمي يرتبط بطبيعة المشكلة محل الدراسة ويتوقف عليها ولما كانت مشكلة موضوع دراستنا تتناول كشف ومعرفة واقع التسبب الوظيفي في المؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية، فالمنهج الموافق لهكذا دراسة هو المنهج الوصفي ذلك أنه يهدف إلى جمع معلومات دقيقة لوصف ظاهرة موجودة او للتعريف بمشكلة معينة من خلال استخدام تقنيات احصائية في جمع البيانات التي تقوم على اختبار الفروض على عينة تمثل المجتمع الأصلي. (عشوي، 2016، ص528)

مجالات الدراسة:

المجال المكاني: يعتبر المجال المكاني في أي دراسة علمية موقع جمع البيانات ذلك أن البحث الميداني يتضمن جمع المعلومات عن طريق الاتصال بالعناصر المعنية بالبحث مباشرة و عن بعد. (موريس انجرس، 2010، 75)

وفي دراستنا هذه فقد تم إجراؤها في مؤسسة البلدية الرئيسية وكذا في جميع فروعها المنتشرة عبر الأحياء و القرى ببلدية حاسي بيجح.

- **المجال الزمني:** المجال الزمني يعتبر المدة التي استغرقتها الباحثة في انجاز دراسته في جانبها النظري والميداني ولذلك فقد تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين ديسمبر 2019 إلى غاية جوان 2020.

– **المجال البشري:** يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراد الدراسة، ولما أجريت دراستنا هاته في مؤسسة البلدية فان المجال البشري يشمل كل الموظفين الادريين بمختلف تسمياتهم ورتبهم والذين يعملون في مؤسسة البلدية الرئيسية ببلدية حاسي مجبج وكذا بمختلف فروعها المنتشرة عبر أحياء المدينة وقراها.

مجتمع وعينة الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة أولئك الأشخاص الذين ينضون تحت الظاهرة محل الدراسة وهي الوحدات الأساسية التي يجري عليها الباحث التحليل (سبعون، 2012، 132). ولهذا يشمل مجتمع دراستنا كل الموظفين الادريين الذين يشتغلون في مختلف المصالح الادارية والفروع التابعة لمؤسسة البلدية لبلدية حاسي مجبج ولاية الجلفة والبالغ عددهم 185 موظفا؛ وقد تم اختيار 35 موظف بطريقة عشوائية طبقت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وبقي 150 موظف تم أخذهم باستخدام أسلوب المسح الشامل من أجل إجراء الدراسة الرئيسية.

أداة الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان ذلك أنه يعتبر نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين. (عيشور، 2017، 286)

وقد استعملنا في هذه الدراسة الاستبيان المغلق، حيث تكون أسئلته في العادة محددة بعدد من الخيارات مثل أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وعلى المستجيب اختيار الإجابة المناسبة. (بوحوش، 2009، 67)، وقد تم تصميم الاستبيان حول متغيرات الدراسة، إذ تم تقسيمه إلى محورين، فال محور الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية، والمحور الثاني يتضمن أسباب التسبب الوظيفي، وقد تم توزيع 150 استمارة، حيث تم استرجاع 145 استمارة، وتم استبعاد 05 استمارات بسبب عدم إجابة المبحوثين على كل الأسئلة.

الدراسات السابقة:

دراسة: Roderick D Inverson & Stephen J. Deery 2001 : بعنوان "فهم الأسس الشخصية للتسبب الوظيفي": اثر الانفعال الوجداني في ظهور التراخي والخروج المبكر والتغيب عن العمل" جامعة مليون استراليا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار الإيجابية والسلبية للانفعال الوجداني في ظهور التراخي والخروج المبكر والتغيب عن العمل كمظاهر للتسبب الوظيفي ومدى

اختلافها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية والبيئة المحيطة بها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية:

أن الموظفين ذوي الانفعال الوجداني الإيجابي تظهر لديهم كل من مظاهر التأخر والخروج المبكر من العمل بصفة أكبر بينما التغيب بصفة أقل، أما ذوي الانفعال الوجداني الأقل يظهر لديهم الخروج المبكر من العمل فقط.

دراسة نصير سمارة تحت عنوان "ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المؤشرات الدالة على ظاهرة التسبب وكذا أهم الأسباب المؤدية إليها ولقد أرجع الباحث من خلال هذه الدراسة ظاهرة التسبب في القطاع الحكومي إلى أسباب بيئية وأخرى شخصية متعلقة بالقوى المحركة في نفس الفرد.

دراسة عبد الله طلبة والمعنونة بـ "ظاهرة التسبب في إدارات الدول النامية" 1999: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أشكال التسبب وكذا العوامل والأسباب المشجعة على ظهور هذه الظاهرة. وقد خلصت الدراسة إلى أن بيئة التسبب يعود لها الدور الكبير في التأثير على سلوك العاملين مبرراً ذلك بأنه نظراً لضعف الولاء القومي لدى العاملين في إدارات هذه الدول ونمو الولاء الأسري والقبلي والطائفي فإن فكرة النفع العام والملكية العامة لازالت غامضة وغير محترمة من قبلهم.

المقاربة النظرية: استعملنا في دراستنا هذه المقاربات النظرية التالية:

اللامعيارية عند " إيميل دوركايم" (1858-1916): وتعني انخيار المعايير الاجتماعية المسؤولة عن تنظيم علاقة الأفراد بعضهم ببعض في إطار النظام الاجتماعي وعن التحكم في السلوك الاجتماعي للأفراد بحيث لا يستطيعون التفريق بين المشروع وغير المشروع، والجائز وغير جائز وبذلك ينجر الأفراد نحو إشباع حاجاتهم دون ضبط أو قيد أخلاقي. (مصباح ، 2003 ، 270)

نظرية سلم الحاجات لآبراهام ماسلو: تعتبر من أقدم النظريات في مجال الحوافز في العمل وقد وردت نظرية آبراهام ماسلو في كتابه "مقدمة في نظرية الدوافع" 1943 حيث قام بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل (Michel, 2003, 84)

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

- تعريف إجرائي للتسيب الوظيفي: هو عدم الامتثال للقواعد وأنظمة العمل المنصوص عليها في النظام الداخلي ، وعدم احترام اللوائح التنظيمية ومواقيت العمل وعدم الجدية في الأداء والخروج عن طاعة الأوامر وتعليمات الرؤساء .

- تعريف إجرائي للإدارة العمومية: هي مؤسسات تابعة للقطاع العام تقوم بتقديم خدمات للمواطن ولا ترجو من وراء ذلك الربح بل تلبية حاجات ومتطلبات المواطنين.

تعريف إجرائي لأسباب التسيب: يقصد بأسباب التسيب كل ما هو مدعاة لظهور التسيب أو كل ما يدفع ويوجب ويؤدي إلى تفشي ظاهرة التسيب الوظيفي في الإدارة العمومية.

تعريف إجرائي للخصوصيات الشخصية للموظف: نقصد بالخصوصيات الشخصية كل الصفات التي تميز الموظف عن غيره بمعنى كل ما يتعلق بشخص الموظف من نوع الجنس والسن والحالة العائلية... الخ

تعريف إجرائي للخصوصيات الوظيفية للموظف: نقصد به كل الصفات وكل ما يتعلق بالموظف من ناحية وظيفته التي تميزه عن غيره من الموظفين سواء من حيث الخبرة أو الفئة المهنية أو الرتبة... الخ

مفهوم التسيب :

المعنى اللغوي: "السائب هو المهمل الذي لا يحفظ عليه". (ابن منظور، 1993، 640)

فيقال " صبي مسيب اي مهمل لا رقيب عليه". (عبد الله البستاني، 1999، 301)

و"سبب الشيء" بمعنى تركه . (ابن منظور ، 642-643)

وهو ترك الشيء يسير على رسله ، و" السائبة هي الناقة التي كانت تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه فلا تترك ولا تمنع من رعي او ماء ولا يركبها احد". (جابر الجزائري، 2000، 347)

المعنى الاصطلاحي للتسيب الوظيفي: يعرف التسيب الوظيفي بأنه تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا (الجعلي والشرقي، 1985، 27)

ويعرف بأنه: عدم وجود العامل في أوقات ومكان العمل الرسمية (الجعلي ، 1985 ، 28) ويعرف بأنه: "الانحراف المسلكي عن مفهوم النظام العام في الوظيفة العامة أو إخلال الموظف بواجباته ومخالفته للسلوك الذي ينص عليه النظام والقواعد التنظيمية العامة او أوامر الرؤساء في

القانون أو الخروج على مقتضى الواجب في تأدية وظيفته بما يتطلب ذلك من أمانة أو يخل بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها". (أبو ادريس، 2001، 277)

ويعرف بأنه: إهمال الموظف لأداء مهامه الذي يقصد به حالة خفية تقود للأسوأ مثل الإدمان على الغياب ونقص الأداء مع الزيادة في نسبة الأخطاء. (Robbin, 2003, 156)

ويقصد به كذلك الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة. (منصور بوبكر، 2007، 65)

مفهوم الإدارة العمومية: تعرف بأنها شخص معنوي من أشخاص القانون العام ذات اختصاص معين "هو تسيير مرفق عام" وهي تمثل اللامركزية المرفقية. (97, Didier Truchet).

وتعرف بأنها: كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطاً من الاستقلال في إدارة شؤونها وذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وبذمتها المالية وتتخصص في إدارة مرفق عام. أو هي كل هيئة عامة تنشئها الدولة وتمنحها الشخصية المعنوية المستقلة وتترك لها مهمة إدارة وتسيير مرفق عام على مبدأ التخصص فيه. (الجرف، 263)

وتعرف بأنها: منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصائية وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزية لتحقيق أهداف محددة. (عوايدي، 2008، 307).

إن إنشاء المؤسسة العمومية الإدارية من قبل المشرع الجزائري يجوز أن يكون ضمناً ينتج من ضمن المرفق العام الذي اقره القانون، ورغم تمتع المؤسسة العمومية الإدارية بالشخصية المعنوية المستقلة إلا أن هذا الاستقلال ليس بالتام لأنها تخضع لرقابة إدارية يعبر عنها بالوصاية الإدارية سواء في الإدارة المركزية أو المجالس المحلية وذلك لمنع المؤسسة العمومية الإدارية من تجاوزه حدود اختصاصها والاعتداء على المرافق والمؤسسات الأخرى خصوصاً تلك التي تمارس نشاطاً مشابهاً. (فريجة، 2009، 205-206).

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الدراسة الاستطلاعية: أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها 35 موظف وقد اختيروا بطريقة عشوائية وكان الهدف منها ما يلي:

- التعرف على ميدان الدراسة من خلال استطلاع مختلف الفروع التابعة لمؤسسة البلدية .
- التعرف على بعض المسؤولين ورؤساء المصالح وطرح موضوع الدراسة وأهدافه وأهميته.

- توزيع أداة الدراسة لتقدير الخصائص السيكومترية لها.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

جدول رقم (01): يبين الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الخصائص الشخصية		
النسبة %	التكرارات	
.379	111	ذكر
.720	29	أنثى
.0100	140	المجموع
.41	2	أقل من 25 سنة
.623	33	من 25 الى أقل من 35 سنة
.050	70	من 35 الى أقل من 45 سنة
.623	33	من 45 الى أقل من 55 سنة
.41	2	من 55 سنة فما فوق
.0100	140	المجموع
.421	30	أعزب
.471	100	متزوج
.46	9	مطلق
.7	1	أرمل
.0100	140	المجموع
.7	1	ابتدائي
.334	48	متوسط
.045	63	ثانوي
.416	23	جامعي
.63	5	دراسات عليا
.0100	140	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

جدول رقم (02): يبين الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

الخصائص الوظيفية			
النسبة %	التكرارات		
.668	96	عمال دائمين	التصنيف المهني
.122	31	عمال متعاقدين غير محدد الأجل	
.46	9	عمال متعاقدين محدد الأجل توقيت كلي	
.92	4	عمال متعاقدين محدد الأجل توقيت جزئي	
.0100	140	المجموع	
.987	123	المصالح الادارية	الفئة المهنية
.39	13	المصالح التقنية	
.92	4	الحضيرة	
.0100	140	المجموع	
.329	41	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
.623	33	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
.710	15	من 10 الى أقل 15 سنة	
.912	18	من 15 الى أقل 20 سنة	
.710	15	من 20 الى أقل من 25 سنة	
.912	18	من 25 سنة فما فوق	
.0100	140	المجموع	
.75	8	أقل من 15000دج	الأجر
.060	84	من 15000 الى أقل من 25000دج	
.426	37	من 25000دج الى أقل من 35000دج	
.97	11	من 35000دج فما فوق	
.0100	140	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: تتمثل الخصائص السيكومترية في مجموعة الشروط الضرورية التي يجب أن تتوفر في أداة الدراسة لكونها مؤشرات دقيقة تعتمد لقياس أداة الدراسة ولهذا يعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لقياس صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة.

– **الصدق:** يعتبر الصدق الخاصية الأولى التي يجب ان تتوفر في أداة الدراسة، ويقصد به ما مدى قياس الاختبار لما وضع لقياسه. (ليون تايلر، 1988، 52)، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الصدق الظاهري والصدق الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري: لقد تم عرض أداة دراستنا للمتمثلة في الاستبيان على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة بجامعة ادرار وباتنة والجللفة وذلك لاستطلاع آرائهم ، وقد تفضلوا مشكورين لإبداء ملاحظاتهم والتي كانت تصب مجملها على توافقتهم وموافقتهم على أداة الدراسة مع تقديم بعض التعديلات اللغوية والتي تم أخذها بعين الاعتبار.

صدق الاتساق الداخلي: ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا الاستبيان ، وقد تحصلنا على النتائج في الجداول الآتية:

جدول (03): يبين معاملات الارتباط بين فقرات أسباب التسبب الوظيفي مع الدرجة الكلية للمقياس.

أسباب التسبب الوظيفي		رقم العبارة
معامل الارتباط	العبارة	
,626**0	البعد عن الاخلاق الدينية	1
,651**0	البعد عن القيم والمبادئ الاجتماعية	2
,651**0	ضعف الوازع الديني	3
,657**0	عدم التمتع بالأمانة في العمل	4
,630**0	عدم وجود الضمير المهني	5
,632**0	عدم التمتع بأخلاقيات العمل	6
,649**0	كون الموظف لا يعمل في بيئة تسودها روح الاحترام والتقدير	7
,626**0	كون الموظف لا يعمل في جو يسوده روح المنافسة بين الزملاء	8
,582**0	عدم اشراك الموظف في عملية اتخاذ القرارات	9
,678**0	كون الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير كافي لسد حاجياته	10
,581**0	كون الموظف لا يشعر بالأمان في المؤسسة	11
,635**0	كون الرئيس المباشر لا يتعامل بعدالة كافية لاتخاذ القرارات	12
,652**0	كون الموظف لا يتلقى فرصا للتكوين وتطوير أدائه وزيادة خبرته	13
,536**0	عدم وجود بيئة صحية نظيفة في مكان العمل	14
,565**0	عدم وجود تجهيزات ذات جودة عالية تسهل أداء العامل	15
,580**0	كون الموظف لا يحصل على مكافآت مادية (علاوات ومنح) نظير تفانيه في العمل	16
,625**0	كون الإدارة لا تقدم هدايا عينية ومعنوية (شهادات، تكميمات) كنوع من التقدير والثناء	17
,621**0	كون الترقية في المؤسسة لا تتم على أساس الكفاءة والأداء	18
,610**0	المساواة بين الموظفين الجدد وغير الجدد	19
,632**0	عدم وجود رقابة	20
,421**0	عدم وجود وثيقة الحضور والغياب داخل المؤسسة	21

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات مقياس أسباب التسيب الوظيفي في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للمقياس التي تنتمي إليه، حيث تراوحت بين (0.678) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (10) وبين (0.421) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (21)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وانطلاقاً من النتائج السابقة نستخلص بأن أداة الدراسة تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد، وصلاحية جيدة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها والمقياس الموضوع لها.

الثبات: وللتأكد من ثبات الأداة قمنا بحساب الثبات ألفا كرونباخ واستخدام طريقة التجزئة النصفية.

الثبات بحساب ألفا كرونباخ: يستعمل الثبات بحساب ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الاتساق الداخلي حيث يربط معامل الفا ثبات الاختبار بثبات بنوده والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (04): يبين قيمة معامل الفا كرونباخ

عدد البنود	قيمة Cronbach's Alpha
21	0.947

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.947 وهي قيمة جيدة جداً ومنه يتمتع استبيان أسباب التسيب الوظيفي بثبات جيد أثناء التطبيق في الدراسة الأساسية.

● **الثبات باستخدام التجزئة النصفية:** وهي طريقة يتم فيها تقسيم الاستبيان إلى قسمين متساويين ثم يتم حساب معامل الارتباط بين جزئي الاستبيان، ثم يتم تصحيح المعامل بواسطة معادلة سيرمان براون كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يبين الثبات باستخدام التجزئة النصفية

القيمة	عدد البنود	الصف الأول	قيمة Cronbach's Alpha
		933	
a11	عدد البنود		
892	القيمة		
b10	عدد البنود	مجموع البنود	21
822	معامل الارتباط سيرمان براون Spearman-Brown Coefficient		
812	معامل التصحيح Guttman Split-Half Coefficient		

- نلاحظ من خلال ما هو مبين في الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.933 للنصف الأول و0.892 للنصف الثاني وقيمة الارتباط بينهما تساوي 0.822 وهي قيمة جيدة تؤكد ثبات استبيان أسباب التسيب الوظيفي في الدراسة الأساسية.
- الأساليب الإحصائية المستعملة:** لأجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم تجميعها لغرض التحليل واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بال SPSS حيث استخدمنا الإصدار 23 وتمثل هذه الأساليب فيما يلي:
- معامل الارتباط بيرسون بيرسون Person لحساب صدق الاتساق الداخلي، والارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha α لحساب الثبات.
 - التكرارات والنسبة المئوية.
 - المتوسط الحسابي \bar{x} Mean.
 - الانحراف المعياري Standard Deviations.
 - اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لمعرفة دلالة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
 - اختبار كاف تربيع Chi-square لحسن المطابقة.
 - اختبار T-test لدلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
 - اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-way-Anova لدلالة الفروق بين متوسطات عينتين وأكثر.

جدول رقم (06): يبين نتائج اختبار كاي² لحسن المطابقة لبدائل الإجابة لأسباب التسيب.

الدالة	Sig	كا ²	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البنود
			بشدة	ت	ت	ت	ت	
			ت	%	%	%	%	
دالة	0.037	10	36	33	29	28	14	01
		.214	,725	,623	,720	,020	,010	
دالة	0.000	20	38	38	28	27	9	02
		.071	,127	,127	,020	,319	,46	
دالة	0.0100	13	37	34	29	28	12	03
		.357	,426	,324	,720	,020	,68	
دالة	0.018	11	32	36	33	26	13	04
		.929	,922	,725	,623	,618	,39	
دالة	0.003	15	24	43	31	28	14	05
		.929	,117	,730	,122	,020	,010	
دالة	0.001	18	24	39	33	34	10	06
		.643	,117	,927	,623	,324	,17	
دالة	0.000	24	26	34	36	38	6	07
		.571	,324	,618	,725	,127	,34	
دالة	0.000	24	28	40	34	32	6	08
		.286	,020	,628	,324	,922	,34	
دالة	0.000	58	47	50	21	20	2	09
		.357	,633	,735	,015	,314	,41	
دالة	0.000	93	61	49	17	11	2	10
		.429	,035	,643	,112	,97	,41	
دالة	0.000	68	45	56	20	16	3	11
		.071	,035	,643	,112	,97	,41	
دالة	0.000	27	34	39	31	32	4	12
		.071	,324	,927	,122	,922	,92	
دالة	0.000	48	41	51	22	22	4	13
		.071	,436	,329	,715	,715	,92	
دالة	0.000	32	18	34	34	46	8	14
		.000	,912	,324	,324	,932	,75	
دالة	0.000	22	32	36	32	34	6	15
		.000	,725	,922	,922	,324	,34	
دالة	0.000	80	59	47	17	14	3	16
		.857	,010	,142	,112	,633	,12	
دالة	0.000	41	15	60	47	18	15	17

		657	710	942	633	912	710	
دالة	0.000	67	58	42	21	15	4	18
		500	441	030	015	710	92	
دالة	0.000	68	56	44	20	19	1	19
		357	040	431	314	613	070	
دالة	0.002	16	36	31	34	30	9	20
		929	725	122	324	421	46	
دالة	0.000	22	28	18	41	40	13	21
		786	020	912	329	628	39	

ملاحظة: df=4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن أعلى نسبة للإجابات كانت حول الموافقة والموافقة بشدة على اغلب الأسباب لدى عينة الدراسة. وللتأكد من مدى تطابق توزيع الإجابات لدى عينة الدراسة حول تواجد هذه الأسباب بتوزيعها الاحتمالي لدى مجتمع الدراسة اعتمدنا على نتائج اختبارات كاي² لحسن المطابقة كما هو مبين في الجدول أعلاه ونلاحظ من خلال النتائج المتحصل أن قيمة الاختبار X^2 تتراوح ما بين 21410 و 42993. بدرجة معنوية قدرها 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ المعتمد في الدراسة، أي أن توزيع إجابات العينة يتوافق مع توزيع الإجابات المتوقعة لدى مجتمع الدراسة، وبالتالي فإن نسب الموافقة العالية على أسباب التسيب الوظيفي معبرة ومثلة لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (07) يبين الفروق في أسباب التسبب الوظيفي حسب الخصائص الشخصية.

دلالة فروق	Sig	α	ت	S	المتوسط الحسابي	N		
غير دلالة	0,416	0,05	-0,81	0625,	59122,	111	ذ	الجنس
				7220,	78126,	28	أ	
دلالة فروق	Sig	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		السن	
غير دلالة	,6100	,676	9400,	4	61603,	بين المجموعات		
			4593,	134	79522,	داخل المجموعات		
				138	281126,	المجموع		
غير دلالة	0,324	1,16	9684,	3	72054,	بين المجموعات	الحالة العائلية	
			7585,	135	79071,	داخل المجموعات		
				138	281126,	المجموع		
غير دلالة	0,966	,142	6085,	4	42342,	بين المجموعات	المستوى التعليمي	
			8602,	134	880783,	داخل المجموعات		
				138	281126,	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Sig تتراوح ما بين 0,324 و 0,966 وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ المعتمدة في الدراسة. وبالتالي فإنه لا توجد فروق في أسباب التسبب تعزى إلى الخصائص الشخصية .

جدول رقم (08) : يبين الفروق في أسباب التسبب الوظيفي حسب الخصائص الوظيفية

دلالة فروق	sig	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.651	.547 0	.83324	3	.49974	بين المجموعات	التصنيف المهني
			.71593	135	.7380151	داخل المجموعات	
				138	.2381126	المجموع	
غير دالة	0.089	2 .459	.51415	2	.002831	بين المجموعات	الفتة المهنية
			.70575	136	.2278295	داخل المجموعات	
				138	.2381126	المجموع	
غير دالة	0.926	.275 0	.31166	5	.596831	بين المجموعات	الأقدمية
			.71603	133	.6380294	داخل المجموعات	
				138	.2381126	المجموع	
غير دالة	0.768	.379 0	.04226	3	.125678	بين المجموعات	الأجر
			.91595	135	.1080448	داخل المجموعات	
				138	.2381126	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة Sig تتراوح ما بين 0,089 و 0,926 وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ المعتمدة في الدراسة. وبالتالي فإنه لا توجد فروق في أسباب التسبب تعزى إلى الخصائص الوظيفية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: للتسبب الوظيفي أسباب كثيرة ومختلفة

من خلال النتائج المحصل عليها توصلنا إلى أن معظم النسب كانت حول الموافقة على وجود الأسباب السالفة الذكر، ويرجع سبب الموافقة على جل الأسباب خاصة في شقها الأخلاقي إلى أن الموظف الذي لا يتمتع بالقيم داخل العمل يكون فاقد لأحد المعايير الضابطة لسلوكه، وهذا ما يؤدي به إلى سلوك مظهر من مظاهر التسبب الوظيفي داخل المؤسسة، وهذا ما ذهبت إليه نظرية الانومي لدوركايم، حيث اعتبرت أن الانومي هي حالة من الفوضى وضبابية المرجعيات السلوكية تنتاب المجتمع الأمر الذي يخلق ظروف مشجعة لبروز سلوكيات غير سوية داخل المجتمع. وهذا ما يؤدي إلى ظهور مؤشرات تدل على التسبب داخل مكان العمل، أما في شقها التنظيمي فيرجع سبب الموافقة على وجود هذه الأسباب إلى أن الموظف من خلال عمله يسعى دائماً إلى إشباع مختلف احتياجاته ومتطلباته بمختلف أنواعها ومستوياتها سواء كانت

الفيزيولوجية أو الأمان واحترام الذات... الخ وفقدان اشباعها يؤدي إلى نهج سلوكيات غير سوية كتعبير منه على الرفض لهذه الظروف التي يعيشها داخل مكان العمل، وهذا ما تطرقت إليه نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو التي تؤكد بأن هاته الاحتياجات تعتبر طابطة ومحددة لسلوكياته في المؤسسة، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد وتقر صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تختلف أسباب التسبب باختلاف الخصوصيات الشخصية للموظف.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة نستنتج بأن الخصوصيات الشخصية للموظف ليس لها تأثير على أسباب التسبب الوظيفي في الإدارة العمومية، ويرجع هذا إلى أن كل الموظفين باختلاف خصائصهم الشخصية يعيشون نفس الظروف ويعيشون في نفس البيئة سواء الاجتماعية أو الوظيفية وهذا ما أكسبهم نفس التوجهات ونفس التفكير ونفس الميول ونفس العقلية. وهذا ما أدى إلى عدم وجود اختلاف في أسباب التسبب تعزى إلى الخصائص الشخصية، وبالتالي فان هذه النتائج تنفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تختلف أسباب التسبب باختلاف الخصوصيات الوظيفية للموظف.

من خلال النتائج السالفة الذكر والمتحصل عليها في الجداول أعلاه فإننا نستخلص أن الخصوصيات الوظيفية للموظف ليس لها أي تأثير على أسباب التسبب الوظيفي، وهذا راجع إلى أن كل الموظفين باختلاف خصائصهم الوظيفية يعيشون نفس الظروف ويتقاسمون نفس المشاكل، وهذا ما يؤدي إلى تأثيرهم ببعضهم البعض ما يؤدي إلى إنتاج تفكير واحد مشترك ونفس التوجه والميول لدى جل الموظفين داخل المؤسسة. وبالتالي فإن هذه النتائج تنفي صحة الفرضية الثالثة.

الخاتمة:

أن الفاحص في واقع العديد من مؤسساتنا بكل مستوياتها ومجالاتها يلاحظ جلياً الضعف والوهن الذي أصابها جراء تفشي ظاهرة التسبب الوظيفي بين موظفيها ما أدى إلى انعكاسات سلبية على سمعة المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة.

لقد أدت ظاهرة التسبب الوظيفي إلى خلق أزمة ثقة مابين المواطن والمؤسسة ما جعل المواطن يتصرف بسلبية تجاه الموظفين العموميين.

لقد جاءت هذه الدراسة لتكشف الغطاء عن واقع أزمة تعيشها مؤسساتنا العمومية خاصة منها الإدارية، هذه الأزمة تتمثل في ظاهرة مرضية هي التسبب الوظيفي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى

النتائج التالية:

- وجود أسباب كثيرة ومتنوعة كانت وراء تفشي هذه الظاهرة، فمنها ما تعلق بالجانب الشخصي الأخلاقي كالبعد عن الأخلاق الدينية والبعد عن القيم والمبادئ الاجتماعية وضعف الوازع الديني، ومنها ما تعلق بالجانب التنظيمي بصفة عامة سواء ما يخص ضعف النظام التأديبي أو ما تعلق بالبيئة الداخلية كعدم الاحترام وغياب العدالة وضعف التكوين وكذا عدم كفاية الأجر... الخ .
- لا تختلف أسباب التسبب بإختلاف الخصوصيات الشخصية للموظفين.
- لا تختلف أسباب التسبب بإختلاف الخصوصيات الوظيفية للموظفين.
- ومن خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة وللمساعدة في الحد من هذه الظاهرة المرضية التي باتت تنخر في جسد مؤسساتنا خاصة منها الإدارية نوصي بما يلي:
- لا بد من توفر الإرادة السياسية للقضاء على هذه الظاهرة.
- إعادة النظر في المناهج التربوية وذلك من خلال إعادة المكانة الأساسية لمادة التربية الإسلامية في البرنامج الدراسي خاصة بالنسبة للطور الابتدائي وذلك بزيادة إثراء مواضيعها وزيادة الحجم الساعي لها .
- توعية الأسرة للعب دور في التنشئة الاجتماعية من خلال برامج خاصة في وسائل الاتصال المرئية منها والسمعية.
- إعادة تفعيل دور المسجد كمؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية في عملية التوعية والدروس من خلال نوعية الخطاب المقدم من طرف الإمام.
- انفتاح الجامعة والمعاهد التكوينية على سوق العمل.
- إعادة النظر في سياسة الشغل المنتهجة واستبعاد مظاهر المحاباة والمحسوبية في عملية التوظيف.
- تفعيل النظام التأديبي بما في ذلك الرقابة ولا نقصد هنا أن يكون أسلوب الرقابة أسلوب بوليسي بحت وإنما يعتمد على التوعية والتصحيح.
- مراجعة سياسة الأجور والحوافز المادية بما يحسن في القدرة الشرائية للموظف.
- العمل بمبدأ العدالة بين الموظفين خاصة في عملية الترقية .

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

- ابن منظور، جمال الدين، تهذيب لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.
- أبي بكر جابر الجزائري، أسير تفاسير الكلام العلي الكبير ، مكتبة العلوم والحكم، المدينة المنورة، 2000.
- بوحوش عمار، الذنيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- الجعلي، والشرفي، تسبب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1985.
- حسين رمزي، قراءات في قضايا الإدارة العامة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2005.
- رجاء محمد علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2004.
- سبعون سعيد، الدليل المنهجي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
- سليمان، محمد طشطوش، اساسيات المعاينة الإحصائية، 2001.
- السيد ابو هشام، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
- طعيمة الجرف، القانون الاداري مقارنة في تنظيم ونشاط الادارة العامة ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة.
- عبد الله البستاني، الوافي ، معجم الوسيط للغة العربية، مكتبة لبنان، بيروت، 1999 .
- عوايدي عمار ، القانون الاداري ، الجزء الأول، النظام الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008.
- فريجة حسين، شرح القانون الإداري دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات، الجزائر ، 2009.
- ليونا تايلر، الاختبارات والمقاييس، (ترجمة سعد عبد الرحمان محمد عثمان نجاتي)، دار الشروق، ط2، القاهرة، 1988.
- محمد مزيان، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 1، وهران، الجزائر، 1999.
- مصباح عامر، التنشئة الاجتماعية وسلوك الانحراف لتلميذ المدرسة الثانوية، دار الأمة، الجزائر، 2003.
- مصطفى عشوي، علم النفس المعاصر، دار الأمة، الجزائر، 2016.
- معمريّة، البشير، أساسيات القياس النفسي وتصميم أدواته، دار الخلدونية، الجزائر ، 2011.
- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (ترجمة : بوزيد صحراوي، وآخرون)، دار القصة، الجزائر ، 2010.
- نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.

ثانيا: المجالات العلمية

- أبو إدريس والعزازي، الممارسات الإدارية والتسيب الوظيفي في الأجهزة المحلية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، العدد 1 ، 2001 .

ثالثا: الرسائل والدوريات

- منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي، في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري. قسنطينة كلية الادارب والعلوم الإنسانية، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Robbins, Sp,organizational Bihavoix, concept controversies aplication, diegostate university, Prentice hall international unc,2003.
- jean Michel Plan, Management des organisation : theories, concepts, cas, Dunod, Paris,2003.