

أثر الاغتراب الوظيفي على العلاقة بين السمات الخمس الكبرى  
للشخصية وكفاءة العاملين في مكتب وزير الدولة  
ومحافظ ظفار بسلطنة عمان

بسام بن رمضان بشير الخالص الشجيري

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أثر الاغتراب الوظيفي على العلاقة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية  
وكفاءة العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان

بسام بن رمضان بشير الخالص الشجيري

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الموارد البشرية

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

اغسطس ٢٠٢١

## الإقرار

بسم الله الرحمن الرحيم

إني أقر وأعترف بأن هذا الرسالة من عملي وجهدي الشخصي، أما المقتطفات والاقتباسات فقد أشرت إلى مصادرها في هامش الرسالة.

بسم

التاريخ: ١٠ من أغسطس ٢٠٢١ م التوقيع:

الاسم: بسام بن رمضان بشير الخالص الشجيري

الرقم الجامعي: ٤١٦٠٠٦٠

العنوان: سلطنة عمان - محافظة ظفار - ولاية صلالة - منطقة

صحلتوت

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، أشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي على إخراج هذه الدراسة بالصورة المطلوبة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للمشرف الدكتور البروفسور محمد محضار عبد المطلب الذي أشرف وأعطى من فيض علمه الواسع، ولا أنسى إسهام الدكتور طارق محمد صلاح عطيه في هذا النجاح بإرشاداته وتوجيهاته البناءة.

كما يطيب لي أن أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، وأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على إثراء دراستي وتقويتها من خلال ملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله خير الجزاء.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menilai sumbangan pengasingan kerja dan kesannya terhadap hubungan langsung antara lima ciri utama keperibadian dan kompetensi kakitangan di pejabat Kementerian dan Gabenor Wilayah Dhofar di Kesultanan Oman. Untuk mencapai tujuan tersebut, dua teori diandalkan iaitu teori sifat dan teori keterasingan dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi dan kecekapan tingkah laku pekerja dalam ruang persekitaran kerja. Model sifat diwakili lima dimensi bebas (kesedaran, ekstraversi, penerimaan, keterbukaan, neurotisme) dan fungsi keterasingan sebagai pemboleh ubah purata dan pengantara termasuk: (merasa tidak berkuasa, pengasingan sosial, pesimisme dan ketidakpuasan). Ini juga merangkumi kecekapan kakitangan sebagai pemboleh ubah bersandar pada tiga dimensi iaitu: (kecekapan organisasi, keberkesanan diri, kecekapan teknikal). Untuk mencapai tujuan tersebut, pengkaji menggunakan kaedah analisis deskriptif yang bergantung pada penemuan dan CFA-Analisa Faktor Pengesahan untuk memastikan kesahan konstruktif model kajian dan menggunakan kaedah pemodelan persamaan struktur (SEM-AMOS) untuk mengesahkan hipotesis kajian dan objektif utama kajian. Oleh sebab terdapat banyak jabatan yang diteliti dalam lingkungan kajian, ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan kaedah sampel berstrata mudah. Jumlah soal selidik yang sah untuk analisis adalah (379). Kajian ini menghasilkan beberapa penemuan dan antara hasil penemuan kajian yang paling penting adalah: Bahawa semua dimensi dari lima ciri keperibadian utama mempunyai kesan positif terhadap kecekapan kakitangan, kecuali dimensi neurotisme Kajian ini juga mendapati kesan pemboleh ubah keterasingan kerja melalui nilai-nilai perbezaan anggaran statistik yang memihak kepada kumpulan pertama (pegawai tidak berjawatan). Kajian ini mengesyorkan garis panduan pekerja untuk menjauhkan mereka daripada gejala negatif sepanjang pekerjaan mereka, menerima pendapat mereka untuk tujuan inovasi, peningkatan keadaan kerja dan menjauhkan diri daripada fahaman pemencilan Ia juga mengesyorkan pihak berwajib untuk memperkembangkan dasar yang jelas bagi pemimpin dan pegawai untuk meningkatkan tahap kerja. Kajian itu mencadangkan agar para penyelidik masa depan harus menyelidik sifat-sifat lain, mengkaji dan menilai akibatnya terhadap tingkah laku seseorang individu.

## الملخص

تهدف الدراسة إلى تقدير إسهام الاغتراب الوظيفي وتأثيره على العلاقة المباشرة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان، ولتحقيق الهدف تم الاعتماد على نظريتين هما نظرية السمات ونظرية الاغتراب بهدف تحسين سلوك أداء العاملين وكفاءتهم داخل بيئة العمل. ويتمثل نموذج السمات على خمسة أبعاد مستقلة (يقظة الضمير، الانبساطية، المقبولية، الانفتاحية، العصابية)، كما اشتمل الاغتراب الوظيفي كمتغير اعتدالي وسيط على ثلاثة أبعاده (الشعور بالعجز، العزلة الاجتماعية، التشاؤم وعدم الرضا)، واشتمل أيضاً كفاءة العاملين كمتغير تابع على ثلاثة أبعاد (الكفاءة التنظيمية، الكفاءة الذاتية، الكفاءة الفنية). ولتحقيق تلك الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على التحليل العامل الاكتشافي والتوكيدي بهدف التأكد من الصدق البنائي لنموذج الدراسة، واستخدام معها أسلوب نمذجة المعادلة البنائية للتحقق من فرضيات الدراسة وأهدافها الرئيسية، ونظراً لتعدد المديرية المبحوثة في بيئة الدراسة تم تحديد حجم العينة بأسلوب العينة الطبقية البسيطة، وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (379) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كافة أبعاد السمات الخمس الكبرى للشخصية كانت ذات تأثير إيجابي على كفاءة العاملين باستثناء بعد العصابية، كما توصلت بوجود الأثر لمتغير الاغتراب الوظيفي وذلك من خلال قيم الفروق في التقديرات الإحصائية لصالح المجموعة الأولى (غير المغتربة وظيفياً)، وأوصت الدراسة بتوجيه العاملين ومحاولة إبعادهم عن كل ما هو سلبي من خلال مشاركتهم، والأخذ بأرائهم بغية التجديد والإبداع، وتحسين ظروف العمل، والابتعاد عن الانعزالية، كما أوصت الجهات المعنية بوضع سياسة واضحة للقادة والمسؤولين للنهوض بمستوى العمل، واقترحت على الباحثين القادمين مزيداً من البحث عن سمات أخرى، ودراستها، وتقييم نتائجها على سلوكيات الفرد.

## ABSTRACT

The aim of the study to assess the contribution of job alienation and its impact on the direct relationship between the five major characteristics of personality and competence of employees in the office of the State Ministry and Governor of Dhofar in the Sultanate of Oman. To achieve the goal, two theories were relied on, namely, trait theory and alienation theory with the aim of improving performance and the efficiency of the employees' behaviour within the work environment. The traits models represented on five independent dimensions included a set of factors: (conscientiousness, extraversion, acceptability, openness, neuroticism) and functional alienation as moderating and mediating variables included three dimensions: (feeling powerless, social isolation, pessimism, and dissatisfaction. It is also included the efficiency of employees as a dependant variable on three dimensions (organizational efficiency, self-efficacy, technical competence). In order to achieve these goals, the researcher used the descriptive and analytical methods depending on the discovery and CFA-Confirmatory Factor Analysis in order to ensure the constructive validity of the study model and thereafter using the structural equation modelling (SEM-AMOS) method to verify the study hypotheses and its main objectives. Due to the multiplicity of the departments investigated in the study environment, the sample size was determined using the stratified sample method. The number of valid questionnaires for analysis was (379). The study concluded several results and among the most important findings of the study are :that all dimensions of the five major personality traits had a positive impact on the efficiency of employees, except for the neurotic dimension. The study also found existence of the effect of job alienation through the values of the differences in the statistical estimate in favour of the first group (non-functional officers). The study recommended employees' directive guidelines in order to steer them away from negative matters throughout their employment and acknowledgment of their views of innovation and improvement of working conditions, and moving away from isolationism. It also recommended the respective authorities to develop a clear policy for leaders and officials to improve the level of work. The study suggested that the future researchers should further research other traits, study and evaluate their consequences on an individual's behaviours.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
ب	الإقرار
ج	شكر وتقدير
د	ABSTRAK
هـ	الملخص
و	ABSTRACT
ز	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الرسوم البيانية
ن	قائمة الملاحق
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
١	١.١ المقدمة
٣	١.٢ خلفية الدراسة
٥	١.٣ مشكلة الدراسة
٨	١.٤ أسئلة الدراسة
٩	١.٥ أهداف الدراسة
١٠	١.٦ أهمية الدراسة
١٣	١.٧ حدود البحث
١٤	١.٨ التعريفات الإجرائية للدراسة
١٥	١.٩ خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
١٦	٢.١ تمهيد
١٦	٢.٢ السمات الشخصية
١٨	٢.٢.١ مفهوم السمات الشخصية
٢٠	٢.٢.٢ مكونات السمات الشخصية
٢٢	٢.٢.٣ نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

٢٢	٢.٢.٣.١ مفهوم نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية
٢٤	٢.٢.٣.٢ العوامل الخمسة الكبرى للشخصية
٣٥	٢.٣ الاغتراب الوظيفي
٣٦	٢.٣.١ مفهوم الاغتراب الوظيفي
٣٨	٢.٣.٢ آثار الاغتراب الوظيفي
٤١	٢.٣.٣ أبعاد الاغتراب الوظيفي
٤٣	٢.٣.٤ أسباب الاغتراب الوظيفي
٤٥	٢.٣.٥ اتجاهات الاغتراب الوظيفي
٤٦	٢.٤ كفاءة العاملين
٤٧	٢.٤.١ مفهوم كفاءة العاملين
٤٨	٢.٤.٢ أنواع كفاءة العاملين
٥١	٢.٤.٣ أبعاد كفاءة العاملين
٥٢	٢.٤.٤ عناصر كفاءة العاملين
٥٥	٢.٥ المنظور الإسلامي
٥٨	٢.٦ الدراسات السابقة
٥٨	٢.٦.١ الدراسات المتعلقة بالسمات الشخصية وعلاقتها باتجاهات وسلوكيات العاملين
٦٤	٢.٦.٢ الدراسات المتعلقة بمؤشرات ونواتج الاغتراب الوظيفي لدى العاملين
٧٠	٢.٦.٣ الدراسات المرتبطة بكفاءة العاملين
٧٣	٢.٦.٤ الدراسات المتعلقة بمجتمع الدراسة
٧٦	٢.٦.٥ التعقيب على الدراسات السابقة
٨٠	٢.٦.٦ نموذج الدراسة
٨١	٢.٦.٧ نظرية الدراسة
٨٣	٢.٦.٨ فرضيات الدراسة
٨٦	٢.٧ خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٨٧	٣.١ تمهيد
٨٧	٣.٢ منهجية الدراسة وطرقها الميدانية
٨٨	٣.٢.١ الإجراءات التطبيقية للدراسة

٨٩	٣.٢.٢ وصف عام لنموذج الدراسة
٩٠	٣.٣ مجتمع الدراسة
٩٢	٣.٣.١ عينة الدراسة
٩٤	٣.٤ مصادر البيانات
٩٩	٣.٥ اختبار صدق وموثوقية أداة الدراسة
١٠٠	٣.٥.١ الصدق الظاهري (المحكّمين)
١٠٠	٣.٥.٢ اختبار صدق الثبات والاتساق الداخلي
١٠٨	٣.٦ الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة
١١٠	٣.٧ خلاصة الفصل الثالث

## الفصل الرابع: تحليل البيانات

١١١	٤.١ تمهيد
١١٢	٤.٢ نتائج تحليل الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة
١٢٣	٤.٣ اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والعاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:
١٢٣	٤.٣.١ اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للسمات الخمس الكبرى للشخصية
١٣٧	٤.٣.٢ اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لأبعاد كفاءة العاملين
١٤٦	٤.٣.٣ اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لأبعاد الاغتراب الوظيفي
١٥٦	٤.٣.٤ اختبار النموذج النظري الافتراضي للدراسة "نمذجة البناء المتكامل"
١٥٦	٤.٣.٥ اختبار حسن الملاءمة والمطابقة للنموذج القياسي للدراسة وبيانات العينة المجمعة
١٥٩	٤.٣.٦ اختبار درجة العلاقات الارتباطية للنموذج القياسي للدراسة والمعايير العامة
١٦١	٤.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى في الدراسة
١٦١	٤.٤.١ النموذج البنائي (التركبي) للنموذج النظري للدراسة
١٦٢	٤.٤.٢ تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة (العلاقة المباشرة)
١٦٤	٤.٥ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية في الدراسة
١٧٧	٤.٦ خلاصة الفصل الرابع

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات وأهم النتائج والمقترحات

١٧٨	٥.١ تمهيد
١٧٨	٥.٢ مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

١٧٩	٥.٢.١ مناقشة نتائج اختبار التحليل العاملي الاكتشافي والتوكيدي
١٨٢	٥.٢.٢ مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى في الدراسة
١٨٨	٥.٢.٣ مناقشة الفرضية الرئيسة الثانية في الدراسة
١٩٣	٥.٣ الإسهامات والآثار والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة
١٩٥	٥.٤ النتائج
١٩٦	٥.٥ التوصيات
١٩٨	٥.٦ خلاصة الدراسة
٢٠٠	المصادر والمراجع
٢١٤	الملاحق

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
٢٥	الجدول ٢.١: سمات يقظة الضمير (كوستا، ماكري ١٩٩٢)
٢٦	الجدول ٢.٢: تصنيف وتفسير يقظة الضمير (هوارد، ١٩٩٥)
٢٨	الجدول ٢.٣: سمات عامل الانبساطية (كوستا، ماكري ١٩٩٢)
٢٨	الجدول ٢.٤: تصنيف وتفسير عامل الانبساطية (هوارد، ١٩٩٥)
٣٠	الجدول ٢.٥: سمات عامل المقبولية (كوستا، ماكري ١٩٩٢)
٣١	الجدول ٢.٦: تصنيف وتفسير عامل المقبولية (هوارد، ١٩٩٥)
٣٢	الجدول ٢.٧: سمات عامل الانفتاح على الخبرة (كوستا، ماكري ١٩٩٢)
٣٣	الجدول ٢.٨: تصنيف وتفسير عامل الانفتاح على الخبرة (هوارد، ١٩٩٥)
٣٤	الجدول ٢.٩: سمات عامل العصائية (كوستا، ماكري ١٩٩٢)
٣٥	الجدول ٢.١٠: تصنيف وتفسير عامل العصائية (هوارد، ١٩٩٥)
٩١	الجدول ٣.١: توزيع مجتمع الدراسة
٩٣	الجدول ٣.٢: أسلوب اختيار العينة من مجتمع الدراسة
٩٧	الجدول ٣.٣: محتوى أداة الدراسة من إعداد الباحث
٩٩	الجدول ٣.٤: درجات مقياس ليكرت
	الجدول ٣.٥: معامل الثبات والاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لمتغير السمات الخمس الكبرى للشخصية
١٠٢	
١٠٥	الجدول ٣.٦: معامل الثبات والاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية للإغتراب الوظيفي
١٠٧	الجدول ٣.٧: معامل الثبات والاتساق الداخلي للفقرات والدرجة الكلية لمتغير كفاءة العاملين
١١٣	الجدول ٤.١: معاملات التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفلطح)
١١٤	الجدول ٤.٢: المواصفات الديموغرافية لعينة الدراسة
	الجدول ٤.٣: متوسط الدرجات والأوزان النسبية لمعدل انتشار عوامل الشخصية الخمسة الكبرى في بيئة الدراسة
١١٧	
١٢٠	الجدول ٤.٤: متوسط الدرجات والأوزان لمحاور الاغتراب الوظيفي
١٢٢	الجدول ٤.٥: متوسط الدرجات والأوزان لمحاور كفاءة العاملين
١٢٥	الجدول ٤.٦: التباين الكلي المشروح لمتغير السمات الخمس الكبرى للشخصية
١٢٧	الجدول ٤.٧: عدد المكونات الأساسية لمقياس السمات الشخصية الكبرى

- الجدول ٤.٨ : كمو واختبار باتليت ١٢٨
- الجدول ٤.٩ : مصفوفة العلاقة الارتباطية بين فقرات وأبعاد متغير السمات الخمس الكبرى للشخصية ١٢٩
- الجدول ٤.١٠ : تقديرات الشيوخ لأبعاد السمات الخمس الكبرى للشخصية ١٣٠
- الجدول ٤.١١ : التقديرات غير المقننة ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريعي ومتوسط التباين المستخلص للسمات الخمس الكبرى للشخصية ١٣٥
- الجدول ٤.١٢ : التباين الكلي المشروح لأبعاد كفاءة العاملين ١٣٨
- الجدول ٤.١٣ : عدد المكونات الأساسية لمقياس كفاءة العاملين ١٤٠
- الجدول ٤.١٤ : كمو واختبار باتليت ١٤٠
- الجدول ٤.١٥ : مصفوفة العلاقة الارتباطية بين فقرات مقياس متغير كفاءة العاملين ١٤١
- الجدول ٤.١٦ : تقديرات الشيوخ لأبعاد كفاءة العاملين ١٤٢
- الجدول ٤.١٧ : التقديرات غير المقننة ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريعي ومتوسط التباين المستخلص لكفاءة العاملين ١٤٥
- الجدول ٤.١٨ : التباين الكلي المشروح لأبعاد الاغتراب الوظيفي ١٤٧
- الجدول ٤.١٩ : عدد المكونات الأساسية لمقياس الاغتراب الوظيفي ١٤٩
- الجدول ٤.٢٠ : كمو واختبار بارتلليت ١٤٩
- الجدول ٤.٢١ : مصفوفة العلاقة الارتباطية بين فقرات مقياس متغير الاغتراب الوظيفي ١٥٠
- الجدول ٤.٢٢ : تقديرات الشيوخ لأبعاد الاغتراب الوظيفي ١٥١
- الجدول ٤.٢٣ : التقديرات غير المقننة ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريعي ومتوسط التباين المستخلص للاغتراب الوظيفي ١٥٤
- الجدول ٤.٢٤ : المعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج النظري القياسي للدراسة ١٦٠
- الجدول ٤.٢٥ : المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج البنائي (التركبي) للدراسة ١٦٣
- الجدول ٤.٢٦ : تقسيم العينة وفقًا لإجابات الباحثين لمتغير الاغتراب الوظيفي ١٦٦
- الجدول ٤.٢٧ : قيم مؤشرات التطابق للنموذج البنائي بين المجموعتين غير المعتربة والمعتربة وظيفيًا في مكان العمل ١٦٩
- الجدول ٤.٢٨ : المعالم والمعاملات الإحصائية للمجموعتين المعتربة وغير المعتربة وظيفيًا في بيئة العمل ١٧٦

## قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	الرسم البياني
٢٢	الرسم البياني ٢.١: مخطط مكونات السمات الشخصية (السقا، ٢٠٠٩)
٣٩	الرسم البياني ٢.٢: مرحل الاغتراب الوظيفي (هيجان، ١٩٩٨)
٤١	الرسم البياني ٢.٣: أبعاد الاغتراب الوظيفي المصدر (زاهي، ٢٠٠٧)
٤٩	الرسم البياني ٢.٤: توليفة الكفاءة الفردية (ثابتي، ٢٠١١)
٨٠	الرسم البياني ٢.٥: نموذج الدراسة من إعداد الباحث
٩٨	الرسم البياني ٣.١: مخطط توضيحي لأقسام أداة الدراسة ومصادرها
١٠٩	الرسم البياني ٣.٢: مخطط الدراسة من إعداد الباحث
١١٦	الرسم البياني ٤.١: توزيع البيانات الديموغرافية على عينة الدراسة
١١٩	الرسم البياني ٤.٢: يوضح توزيع السمات الكبرى للشخصية على عينة الدراسة
١٢١	الرسم البياني ٤.٣: يوضح توزيع أبعاد الاغتراب الوظيفي على عينة الدراسة
١٢٢	الرسم البياني ٤.٤: يوضح توزيع أبعاد كفاءة العاملين على عينة الدراسة
١٢٥	الرسم البياني ٤.٥: جدول إيجن لأبعاد السمات الخمس الكبرى للشخصية
١٣٣	الرسم البياني ٤.٦: التحليل العملي التوكيدي لنموذج السمات الكبرى للشخصية
١٣٩	الرسم البياني ٤.٧: جذور أو قيم إيجن لأبعاد كفاءة العاملين
١٤٤	الرسم البياني ٤.٨: التحليل العملي التوكيدي لنموذج كفاءة العاملين
١٤٨	الرسم البياني ٤.٩: جذور أو قيم إيجن لأبعاد الاغتراب الوظيفي
١٥٣	الرسم البياني ٤.١٠: التحليل العملي التوكيدي لنموذج الاغتراب الوظيفي
١٥٨	الرسم البياني ٤.١١: مخطط النموذج القياسي الرئيسي للدراسة للعلاقة بين أبعاد السمات الشخصية وكفاءة العاملين
١٦٤	الرسم البياني ٤.١٢: النموذج البنائي للعلاقة بين أبعاد السمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين
١٦٧	الرسم البياني ٤.١٣: المتوسطات الحسابية المتدرجة لمقياس الاغتراب الوظيفي
١٦٧	الرسم البياني ٤.١٤: عدد المجموعات وفق طول مدى المتوسط الحسابي
١٧٢	الرسم البياني ٤.١٥: النموذج البنائي للمجموعة الأولى غير المغتربة وظيفياً
١٧٤	الرسم البياني ٤.١٦: النموذج البنائي للمجموعة الثانية المغتربة وظيفياً

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
٢١٤	الملحق أ: أداة الدراسة
٢٢٠	الملحق ب: قائمة أسماء المحكمين
٢٢١	الملحق ت: ملاحظات المحكمين
٢٢٤	الملحق ث: خبرات الباحث
٢٢٥	الملحق ج: طلب استكمال دراسة الدكتوراه
٢٢٦	الملحق ح: خطاب موافقة جهة العمل بدراسة الدكتوراه
٢٢٧	الملحق خ: خطاب الجامعة بقبول الطالب لدراسة الدكتوراه
٢٢٨	الملحق د: تمييز الدراسة
٢٢٩	الملحق ذ: تدريب الكفاءات الوطنية
٢٣٠	الملحق ر ١: ظواهر سلبية
٢٣١	الملحق ر ٢: ظواهر سلبية
٢٣٢	الملحق ر ٣: ظواهر سلبية
٢٣٣	الملحق ز: الهيكل التنظيمي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
٢٣٤	الملحق س: موقع وزارة الخدمة المدنية
٢٣٥	الملحق ش: المؤشرات والمعايير المعتمدة في الدراسة
٢٣٧	الملحق ص: شهادة تدقيق إملائي وتصحيح لغوي
٢٣٨	الملحق ض: شهادة فورمات وتنسيق
٢٣٩	الملحق ط: شهادة ترجمة