

التسريب الوظيفي

إعداد الطالب/ خالد عبدالرحمن عقيلي

إشراف د/ أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

لقد خلق الله تبارك وتعالى البشر وأسكنهم الأرض لكي يعبدوه ويعمروا الأرض، ومن هذا المنطلق وجد الإنسان نفسه مكلفاً بأن يعمل ويجتهد للتغلب على صعوبات الحياة ويستطيع أن يروض قوى الطبيعة لصالحه , ولقد وجد الإنسان نفسه لا يستطيع العمل بمفرده لتحقيق هذه الأهداف، ومن هنا جاءت الحاجة إلى أن يعيش في مجتمعات متعاونة تستطيع أن تضمن لنفسها الحد الأدنى من سبل الحياة من خلال هذا التعاون، ومع تطور البشرية وظهور مفهوم الدولة، والذي كان من أهم أعمالها تنظيم عمل البشر المنتمين إلى المجتمعات المتعددة تحت لواء واحد ألا وهي الدولة.

ولقد عملت الدولة على أن تمتلك العديد من الجهات والمؤسسات والوزارات التي تستطيع من خلالها أن تنظر في مصالح شعوبها وتعمل على قضاء هذه المصالح وتوفير الحياة الكريمة لهم. وهذه المؤسسات والجهات الحكومية والوزارات هي ما نطلق عليه حالياً القطاع العام، والذي لا غنى لأي دولة مهما اختلف توجهها الاقتصادي والسياسي عنه.

وتعتمد الدول على القطاع العام في تحقيق ما ترمي إليه من تنمية وتوفير حياة كريمة لأبنائها، وهذا ما تسعى إليه حكومتنا الرشيدة في المملكة العربية السعودية حيث تعتمد على توفير كل ما من شأنه أن يجعل أبناء الوطن يعيشون حياة كريمة علي ارض وطننا الغالي. ولكن القطاع العام في الدول النامية بصفة عامة غالباً ما يواجه العديد من المشاكل التي تحول دون القيام بالأدوار والمهام المطلوبة منه.

وفي المملكة بصفة خاصة يواجه القطاع العام العديد من المشاكل في سبيل تحقيق أهدافه ورسالته والتي من أهمها تفشي ظاهرة التسريب الوظيفي بين المنتسبين للقطاع العام، والتي

تقف ورائها العديد من المسببات الناتجة عن بعض أوجه القصور في العديد من الجهات سواء ما يتعلق بالدولة نفسها أو بمنظمات القطاع العام أو قيما يخص المجتمع.^١

ومن الأهمية بمكان القول أن ظاهرة التسريب الوظيفي تعتبر من أخطر وأكبر التهديدات التي تواجه مسيرة التنمية علي مستوى الدولة، وعليه فإن هناك العديد من الجهود التي تبذل في سبيل الحد من هذه الظاهرة وأبعادها ومظاهرها المختلفة.

وسنحاول فيما في هذا البحث المتواضع أن نضع أيدينا على أهم أبعاد ومظاهر ومسببات المشكلة والجهود المبذولة للحد منها حتى يمكننا أن نضع تصورا أو نموذجاً مقترحاً يساعد في الحد من هذه الظاهرة والقضاء على مسبباتها قدر الإمكان ومعالجة بعض القصور الذي شاب جهات عديدة في الدولة والمجتمع وأدت إلي ظهور هذه المشكلة. راجيا من المولي عز وجل أن يوفقنا إلى ما فيه الصواب والصالح لهذا الوطن الغالي.

مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع العام بشكل عام العديد من المشاكل والصعوبات في سبيل تحقيق المهام والأدوار المطلوبة منه وخصوصا في الدول النامية، ومن أهم المشاكل التي تعيق القطاع العام هو التسريب الوظيفي الذي يُعول عليه وعلى آداه الدور الأكبر في نجاح أو فشل أي نشاط أو تنمية.

ومن المهم معرفة أن ظاهرة التسريب ليست وليدة الصدفة ولكنها نتيجة ظروف وعوامل ومتغيرات متعددة تفاعلت مع بعضها لتكون البيئة التي ساعدت على ظهور هذه المشكلة ، وكونت المسببات الرئيسية لهذه الظاهرة التي تهدد خطط التنمية بشكل مباشر. والتي

^١ طلبة عبدالله. (١٤١١هـ). ظاهرة التسريب في إدارات الدول النامية. الأمن،، ص ١٤١

تضافرت فيها العديد من السلبيات الموجودة في كل من الدولة ومؤسساتها وطريقة إدارة القطاع العام، وكذلك المفاهيم والعادات الاجتماعية السيئة المرتبطة بالفرد والمجتمع، التي شكلت بيئة اجتماعية تساعد علي التسريب، وكذلك سوء الإدارة في منظمات القطاع العام وعدم توفير البيئة المناسبة لقيام الموظفين بأعمالهم بالشكل المطلوب.

وبالنظر إلى القطاع العام في المملكة العربية السعودية نجد أن ظاهره التسريب الوظيفي قد أصبحت من أسوء الظواهر السلبية انتشارا وخطورة علي خطط حكومتنا الرشيدة الرامية لتحقيق التقدم والازدهار لكافة أبناء الوطن من خلال القطاع العام .

وعلى ذلك فإن المشكلة تتبلور في البحث عن أهم المسببات (المتغيرات) التي كانت وراء تفشي هذه الظاهرة في المجتمع، والظروف البيئية التي أدت إلى ظهور هذه المسببات التي كانت وراء انتشار التسريب الوظيفي في القطاع العام. مع محاولة تحديد الجهات التي ساهمت في تفشي هذه الظاهرة عن طريق القصور الواضح في عملها، أو عن طريق الثقافة السائدة في هذه الجهات والتي تقوم علي عدم احترام العمل والانضباط في تأديته، وكذلك التحقير من بعض الأعمال ومن يقوموا بها، وإلى الإهمال في مراقبة القائمين بهذه الأعمال.

كذلك البحث عن أوجه القصور الذي يشوب بعض الجهات والمنظمات المنوط

بها أعداد وتأهيل العنصر البشري والتي تقع المؤسسة التعليمية على رأسها. وعموما

فمشكلة الدراسة تتبلور في البحث عن مسببات التسريب الوظيفي في القطاع العام،

وإمكانية إيجاد نموذج حل مقترح للحد من هذه الظاهرة.

أهمية الدراسة:

✕ أهمية علمية:

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

١. الدور الذي تعوله الدولة على القطاع العام في تنفيذ خطط التنمية، وضرورة قيام هذا القطاع بالمهام المنوطة به على الوجه الأكمل .
٢. ما تمثله ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام من تهديد خطير للدور الذي ينتظر من القطاع العام القيام به.
٣. ضرورة البحث عن المسببات التي كانت وراء تفشي هذه الظاهرة الخطيرة في المجتمع.

✕ أهمية عملية:

١. وضع ما توصلت إليه الدراسة من الوقوف على المسببات التي تقف وراء ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام، والنموذج المقترح للحد منها تحت تصرف الباحثين للاستفادة منها فيما يقومون به من أبحاث ودراسات تتعلق بنفس الموضوع.
٢. وضع الدراسة وما توصلت إليه تحت تصرف الجهات المعنية بالمشكلة للاستفادة منها في المساعدة في حل هذه المشكلة أو الحد منها قدر الإمكان.

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الوقوف على المسببات الحقيقية والأساسية التي تقف وراء ظاهرة التسريب الوظيفي بالإضافة إلى محاولة إيجاد نموذج مقترح للحد من هذه الظاهرة في القطاع العام وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على مفهوم التسريب الوظيفي في القطاع العام .
- ٢- السعي نحو معرفة كيفية نشأة التسريب الوظيفي والبيئة التي هيأت لها الظهور.
- ٣- الوقوف على أهم أشكال ومظاهر التسريب الوظيفي في القطاع العام وآثاره.
- ٤- الوقوف على أهم العوامل والأسباب التي أدت إلى وجود ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام .
- ٥- الوقوف على أوجه القصور التي شابت جهات عديدة وأدت إلى التسريب الوظيفي في القطاع العام في المملكة العربية السعودية سواء المرتبطة بالدولة أو المجتمع أو الفرد أو منظمات القطاع العام.
- ٦- التعرف على أهم الإجراءات التي اتخذتها الدولة للحد من ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام.
- ٧- التعرف على أهم الحلول المقترحة من جانب المسؤولين والمختصين بالقطاع العام.
- ٨- تقديم نموذج مقترح للحد من ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام .

تساؤلات الدراسة:

تسعي الدراسة إلى الإجابة عن سؤال رئيسي وهو ما هي مسببات ظاهرة التسرب في القطاع العام؟, وما هو النموذج المقترح للحد من هذه الظاهرة؟
وللإجابة عن هذا السؤال تقوم الدراسة بالإجابة على العديد من الأسئلة الفرعية التي من أهمها ما يلي :-

- ١- ما هو مفهوم التسرب الوظيفي في القطاع العام؟
- ٢- ما هي أهم أشكال التسرب الوظيفي في القطاع العام ؟
- ٣- ما هي الآثار المترتبة علي ظاهرة التسرب الوظيفي في القطاع العام؟
- ٤- ما هي أهم العوامل التي أدت إلى وجود وانتشار ظاهرة التسرب الوظيفي في القطاع العام؟
- ٥- ما هي أسباب التسرب الوظيفي للموظفين في القطاع العام بمحافظة حفر الباطن؟
- ٦- ما هو دور بعض العوامل الشخصية للموظفين وكل من المتغيرات (سنوات الخدمة ، نوع المؤهل) في تعزيز التسرب الوظيفي .
- ٧- ما هو دور بعض العوامل الوظيفية للموظفين وكل من المتغيرات (ظروف العمل ، العلاقة بالزملاء ،العلاقة بالرؤساء ، الأمن الوظيفي) في تعزيز التسرب الوظيفي.
- ٨- ما هي عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين بحفر الباطن ؟
- ٩- ما هي المقترحات الإصلاحية بناء على نتائج البحث التي يمكن طرحها للحد من التسرب الوظيفي للموظفين ؟

فروض الدراسة:

١. هل توجد فروق بين العوامل الشخصية للموظفين وبين التسرب الوظيفي لمتغير (المجال الإشرافي، الخبرة ، والمؤهل العلمي).

٢. هل توجد فروق بين بعض العوامل الوظيفية للموظفين والتسرب الوظيفي لمتغير (ظروف العمل ، العلاقة بالزملاء ،العلاقة بالرؤساء ، الأمن الوظيفي).

الدارسات السابقة:

اهتمت عدة دراسات محلية وعربية بسلوك العاملين في منظمات الأعمال سواء العامة منها أو الخاصة، ولقد تناولت هذه الدراسات سلوك العاملين الوظيفي من عدة جوانب تتعلق بالانتظام في العمل والإقبال عليه أو ما يطلق عليه الرضا الوظيفي ، كما أشارت إلى العديد من المسببات والعوامل التي قد تؤدي إلى عدم الإقبال على العمل أو الإهمال فيه أو ما يطلق عليه التسبب الوظيفي في القطاع العام ، وهذه العوامل مرتبطة بالتسرب الوظيفي وتؤثر فيه أما بالسلب أو الإيجاب، أو بمعنى آخر قد تكون هناك علاقة طردية أو عكسية بين هذا العامل أو ذاك وبين التسرب الوظيفي.

وفيما يلي سنذكر بعض الدراسة التي تناولت موضوع الدراسة وأيضا الدراسات التي تناولت عوامل لها ارتباط بموضوع الدراسة، وكذلك وأهداف ونتائج تلك الدراسات. ومن هذه الدراسات ما يلي:

١ . دراسة قام بها عبد الله طلبة بعنوان "ظاهرة التسبب الوظيفي في إدارات الدول النامية":^(٢)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم من النظام الاشتراكي إلى نظام السوق الحر والنظام الرأسمالي، وبيان أسباب عجز الدول النامية عن تحقيق أهدافها الطموحة لخط

(٢) الجعلي، محمد عثمان أحمد، شرقي، مهدي محمد أمين. (١٩٨٥م). تسبب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

التنمية الاقتصادية وإيضاح أن العرب يتعرضون إلى العديد من المخاطر والأمراض المزمنة الناتجة عن تجرئة الوطن العربي وتفتت طاقته إلى البشرية والمادية والتخلف الاقتصادي والاجتماعي نتيجة غياب البعد القومي لخطط التنمية وانعدام الإدارة العامة العربية الحديثة وغيرها من الأسباب، يجعل من الضروري التصدي العلمي لظاهرة التسريب الوظيفي التي تعاني منها إدارات الدول النامية بهدف الوقوف على الأنماط السلوكية في مجتمعات هذه الدول وبيان القيم والأفكار والتقاليد الموروثة والمستخدمة لأفراد المجتمع وبالتالي تسليط الأضواء على بيئة التسريب من خلال عوامل وأسباب نشؤها وتفاقمها والآثار المدمرة عليها لمجمل التنظيم الإداري.

ولقد حددت الدراسة أبعاد المشاكل الإدارية التي تؤدي للتسريب في الدول النامية ومظاهر التسريب لدى الإدارة ولدى الموظف وأعزت الدراسة أسباب التسريب إلى أسباب اجتماعية واقتصادية وإدارية وتنظيمية بالإضافة إلى الأسباب السيكولوجية والنفسية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من الأساليب والطرق لعلاج ظاهرة التسريب من أهمها ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري في الدول على نحو يجعله متفقاً مع التنظيم الذي يقتضيه التغير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع بالإضافة على ضرورة الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه وكذلك توجيه اهتمام القادة الإداريين إلى القضايا التخطيطية والتنظيمية الهامة كما أكدت الدراسة ضرورة تطوير الرقابة على نحو يجعل هدفها الأساسي إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء، وأخيراً ضرورة انتهاج سياسة تعمل على مكافحة التسريب في جميع أشكاله ومظاهره.

٢. دراسة قام بها ناصر محمد العديلي بعنوان "الدوافع والخوافز والرضاء الوظيفي في الأجهزة

الحكومية في المملكة العربية السعودية" (بحث ميداني): (٣)

أوردت الدراسة إحصائيات ميدانية تتعلق بعدد الموظفين المعينين كذلك عدد الاستقالات لموظفي الدولة من عام ١٣٩٧هـ إلى عام ١٤٠١هـ حيث بينت الدراسة والتي أجريت على مناطق المملكة

(٣) طلبه عبدالله. (١٤١١هـ). ظاهرة التسريب في إدارات الدول النامية. الأمن، ع (٤)، ص ص ١٤١-١٨١.

الخمسة (الوسطى، الشمالية، الشرقية، الغربية، والجنوبية بمختلف مدنها)، والتي شملت أفراد للعينة تتراوح أعمارهم بين (١٨-٦٦) سنة، تراجع عملية التعيين مقارنة بعملية ترك الخدمة أو الاستقالة، وقد هدفت الدراسة إلى البحث والتعرف على دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام سواء للالتحاق بالعمل الحكومي، ومدى إشباعهم لحاجاتهم من خلال هذه الوظيفة ومدى رضاهم عنها، بالإضافة إلى تأثير بيئة العمل وأهمية الحوافز المادية والمعنوية وكذلك التعرف على الحوافز المادية والمعنوية التي يرغب الموظف السعودي تواجدها في وظيفته، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والعوامل البيئية الداخلية والخارجية على رضا الموظفين ودوافعهم للعمل.

ولقد أظهرت نتائج البحث العوامل المرتبطة والمؤثرة في عملية الرضا الوظيفي من أهمها: الثقة والولاء والانتماء للمنظمة، ومحتويات الوظيفة، وبيئة العمل وغيرها من العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظف القطاع العام (الحكومي) في المملكة العربية السعودية.

كما أوردت الدراسة قائمة بالحوافز المادية والمعنوية التي يتطلع بتقديم الراتب المجزي (٤٣,٤١٪) من أفراد العينة تليها فرص الترقى (٣٧,٠١٪) وأدناها مكان العمل وقربه من المدينة والعائلة ومدى توافر وسائل النقل (٣,٧٣٪).

٣. دراسة قام بها علي حسين محمد بعنوان "دراسة لبعض العوامل المحددة لموقف العاملين تجاه

أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال الكويتية" (دراسة ميدانية):^(٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مواقف العاملين في منظمات الأعمال الكويتية تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية، ودراسة الدور الذي يقوم به كل من (النوع والعمر) في تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية، وكذلك دراسة التأثير التفاعلي للنوع والعمر على تحديد مواقف العاملين تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية، ودراسة تأثير العوامل الخارجية على السلوك الأخلاقي

(٤) محمد، علي حسين. (٢٠٠٢م). دراسة لبعض العوامل المحددة لموقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (٩)، ع (٣)، ص ص ٣٣٥-٣٥٥.

للعاملين، وأخيراً دراسة التأثير التفاعلي بين النوع والعمر فيما يتعلق بتأثير العوامل الخارجية على السلوك الأخلاقي للعاملين.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تحقيق فرضية تأثير النوع على مواقف العاملين تجاه العمل غير الأخلاقية حيث وجدت أن النساء تتخذن مواقف أكثر تشدداً تجاه سلوكيات العمل غير الأخلاقية مقارنة بالرجال، كما جاءت الدراسة مؤيدة لفرضية اختلاف درجة تأثير العوامل الخارجية على السلوك الأخلاقي للعاملين حيث وجد أن الأشخاص الذين يحيطون بالعامل في المنزل لهم التأثير الأكبر على سلوكه الأخلاقي كما توصلت الدراسة إلى وجود دور للتأثير التفاعلي بين العمر والنوع من تباين تأثير العوامل الخارجية على السلوك الأخلاقي.

٤. دراسة قام بها صلاح بن معاذ المعيوف ومحمد بن عبد العزيز المهنا حول التسبب في الأجهزة الحكومية في المملكة: (٥)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن حقيقة انتظام العمل في إدارات الحكومة وأجهزتها ووزارات، ومصالح، وهيئات، وإمارات، ومناطق، ورئاسات، ودواوين، موزعة على المناطق الإدارية الثلاثة عشر، وكذلك بيان أسباب التسبب لدى موظفي الحكومة. ولقد شملت عينة الدراسة الموضوع من أربعة متغيرات هي التأخر الصباحي والخروج من العمل والعودة قبل نهاية الدوام، ومغادرة العمل قبل نهاية الدوام، وأخيراً الغياب عن العمل.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي من أهمها أن السبب الرئيسي في حالة التسبب وعدم الانضباط للموظفين الحكوميين يعود إلى ضعف أو انعدام متابعة وجولات رؤساء الأجهزة الحكومية لمتابعة الدوام، حيث أوضحت الدراسة أن ٤٧٪ من الموظفين غير المنضبطين لا يقوم رؤسائهم بجولات رقابية عليهم إطلاقاً، بينما ١٨,٤٪ منهم يقوم رؤسائهم بجولة واحدة أو جولتين في الشهر، بينما انحصرت نسبة من يقومون بثلاث جولات أو أكثر في ٣٤,٦٪.

(٥) محمد، علي حسين. (٢٠٠٢م). دراسة لبعض العوامل المحددة لمواقف العاملين تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (٩)، ع (٣)، ص ص ٣٣٥-٣٥٥.

أما فيما يخص متغيرات الدراسة الأربعة السابقة الذكر فقد بينت الدراسة أن ٥٠٪ من إجمالي الموظفين التي شملتهم العينة يتأخرون عن العمل صباحاً، وأن ٦٨,٢٪ منهم يخرجون ويعودون أثناء الدوام الرسمي، وأن ٥٤٪ منهم يخرجون قبل نهاية الدوام، وأما بخصوص التغيب عن العمل فقد أوضحت الدراسة بضرورة تأسيس قاعدة بيانات مركزية لانتظام الدوام الحكومي للتعرف على حجم المشكلة وأسبابها ومقارنتها مع الدول الأخرى وتفعيل دور الرقابة والتحقيق للتعامل مع هذه المشكلة.

٦. دراسة قام بها عبدالله البريدي بعنوان "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية":^(٦)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة بعض العوامل المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما وبين الرضا الوظيفي، والصورة الانطباعية الداخلية، والصورة الانطباعية الخارجية، كما هدفت إلى استكشاف هذه الأبعاد بشكل تطبيقي في تنظيمات التعليم التقني في المملكة العربية السعودية كمدخل لبلورة مقومات الأساس المنهجي، لإيجاد نموذج تطويري للتعليم التقني بالمملكة، كما هدفت إلى مراجعة أدبيات الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية.

ولقد خلص الباحث من خلال استخدامه المنهج الكمي للعينة التي اشتملت على (٥٨٣ أستاذاً وطالباً) إلى أنه ثمة ارتباط إيجابي بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية من جانب، وبين الرضا الوظيفي من جانب آخر.

كما أوضح تحليل الانحدار الذي قام به الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية هي أهم المتغيرات المستقلة في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية وفي تحقيق الرضا الوظيفي.

(٦)قوي، بوحنية، سلمى، الإمام. (٢٠٠٦م). علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإدارة، مج (١)، ع (١)، ص ص ٧٩-١١٣.

٧. دراسة قام بها الدكتور عبدالرحيم بن علي المير بعنوان "دراسة العلاقة بين ضغوط العمل

وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية":^(٧)

هدفت الدراسة إلى ثلاث أمور، أولها: قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدورين أربع مجموعات من اليد العامة هي: المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية، والمجموعة الغربية، وثانيها: قياس ومقارنة الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين المجموعات الأربعة، وثالثها: مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء التنظيمي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية (العمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية) بين المجموعات الأربع.

ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأفراد المجموعة العربية أعلى من المجموعة الآسيوية والمجموعة السعودية، كما أكدت الدراسة أن هناك تأثير للتكوين الثقافي والصفات الشخصية للأفراد على الآثار المترتبة على ضغوط العمل، كما أشارت الدراسة إلى وجود بعض الاختلافات بين المجموعات لتأكيد أهمية الدور الذي يلعبه التكوين الثقافي والصفات الشخصية في تحديد مواقف الأفراد وسلوكهم.

كما أوصت الدراسة ببعض الإجراءات التي تساعد على خفض مستوى صراع الدور في وظائف الأفراد ومن أهمها: إعطاء الموظف مسؤوليات محددة وتزويده بالموارد البشرية والمادية اللازمة والكافية لتنفيذ هذه المسؤولية وإتمامها. بالإضافة إلى عدم تكليف الموظف بأداء عمل تحت سياسات وإرشادات متعارضة ومتضاربة، وكذلك عدم تكليف الموظف بالعمل مع رئيسين أو أكثر لكل منهما طريقته الخاصة في أداء العمل.

(٧) خاشفجي، هاني يوسف. (١٤٢٣هـ). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (المفاهيم - الأسس - التطبيقات). (الطبعة الثانية). الرياض:.

٨. دراسة قام بها كلاً من بوحنيه قوي والإمام سلمى بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بالأداء

الوظيفي داخل المنظمات الإدارية:^(٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الإدارية الجزائرية (مديريات الحي الإداري بولاية ورقلة)، وكذلك التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين لعملهم، بالإضافة إلى الكشف عن مدى تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي يمكن إجمالها فيما يلي: أهمية تطوير المناخ التنظيمي السائد في المنظمات والهيئات الإدارية والاهتمام بتحسينه خاصة في المنظمات ذات الطابع الخدمي، وكذلك ضرورة الاهتمام بتكوين وتدريب وتنمية الفرد من خلال البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع مستواه الأدائي، وكذلك إلى أهمية الاهتمام بالمعايير التقييمية الموضوعية والتقديرية التي يخضع لها العاملون دورياً، وتوسيع استخدام نتائجها خارج مجال الأجر وذلك بغية الابتعاد عن نموذج الموظف المادي.

(٨) طلبية عبدالله. (١٤١١هـ). ظاهرة التسريب في إدارات الدول النامية. الأمن، ع (٤)، ص ص ١٤١-١٨١.

المنطلقات النظرية للدراسة:

للقطاع العام أهمية كبرى للدور الذي يؤديه في خدمة المواطنين والدولة على وجه العموم. ولكن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه هذا القطاع الهام في سبيل قيامه بتحقيق المهام المنوطة به، والتي يأتي التسريب الوظيفي الموجود في مقدمتها.

والتسريب لا يأتي فجأة أو بشكل عارض، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إلى هذا التسريب بمختلف أشكاله، ويمكننا التعرض لهذا التسريب الوظيفي، وأشكاله المختلفة والعوامل والمتغيرات التي تقف وراء ظهوره، من خلال التعرف على مفهوم التسريب وآثاره وكذلك أشكاله ثم البحث في مسبباته عن طريق معرفة العوامل العامة المؤثرة عليه ومن خلال هذه العوامل معرفة المتغيرات التي تؤثر في التسريب بشكل فعلي سواء بالسلب أو الإيجاب.

١. مفهوم التسريب الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت التعرض لمفهوم التسريب بدءاً بالتعريف اللغوي للتسريب، وكذلك فهم العامة لمصطلح التسريب. وكذلك ماهية التسريب الوظيفي أو التسريب الإداري للعاملين في القطاع العام.

التسريب في اللغة هو ترك الشيء يسير على رسله، والسائبة هي الناقة التي كانت تسيب في الجاهلية لنذر أو نحوه. والسائبة أيضاً هو العبد : كان الرجل إذا قال لعبده أنت سائبة عتق ولا يكون ولاؤه له. ولكن التسريب في اللغة الدراجة هو الإهمال وانعدام الضوابط أو

ضعف الالتزام بالأنظمة، والسائب هو المهمل، وعبارة "سيية" تعني أطلقه وتركه وخلاه
يسبب حيث شاء. (٩)

أما فيما يخص التسريب الإداري للعاملين في القطاع العام أو ما يسمى بالتسريب الوظيفي
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"

وهناك تعريف آخر ضمن تعريفات التسريب الوظيفي للجعلي وشرفي حيث ينظران إلى
التسريب على أنه "تخلي العاملين وانصرافهم 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". (١٠)

ومن خلال التعاريف السابقة للتسريب نستطيع القول أن مفهوم التسريب في القطاع العام
هو عدم قيام الموظف العام أيا كان موقعه الوظيفي بما يجب القيام به تجاه وظيفته من
حيث أنجاز مهام هذه الوظيفة بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

ومما تقدم نستطيع القول أيضاً أن التسريب يمكن أن تعاني منه الكثير من البلدان في
منظوماتها العامة، فهو بهذا المعنى موجود في أماكن العمل والإنتاج المختلفة، وعليه فإن

(٩) البريدي، عبدالله. (٢٠٠٨م). دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على الكليات
الفنية في السعودية. المجلة العلمية للإدارة، مج (١)، ع (٢)، ص ص ٧-٤٦.

حسن المحاضرة في تاريخ مصر والقاهرة، تحقيقك محمد ابو الفضل ابراهيم، دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاه
ط١، ١٩٦٧م ج١، ص ٥٣٦.

(١٠) البريدي، عبدالله. (٢٠٠٨م). دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على الكليات
الفنية في السعودية. المجلة العلمية للإدارة، مج (١)، ع (٢)، ص ص ٧-٤٦.

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. إذاً فالتسريب الوظيفي هو مصطلح اشمل وأعم من أن نحصره في التأخر عن المواعيد الرسمية للعمل أو الخروج أثناء العمل أو حتى الخروج ومغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي، فقد لا يقوم الموظف بأي مما ذكر سابقاً ولكنه يكون متقاعساً أو مهملاً، فيكون بذلك متسبباً.

٢. نشأة التسريب وبيئته:

هناك العديد من الدراسات التي حاولت البحث في نشأة التسريب في القطاع العام والتعرض للبيئة التي ينشأ فيها، ومن أهمها ما أورده كل من (الجعلي وشرقي)

إن التسريب كظاهرة مرضية - كغيرها من الظواهر - إنما تتأتى من خلال تفاعل عدة عوامل تسيطر على البيئة وتجعل من ظهور التسريب أمراً مفروضاً منه أو على أقل تقدير أمراً محتملاً، فبيئة التسريب تعني عوامل محددة لها علاقة مباشرة بسلوك العاملين عامة والتسريب بصفة خاصة وأهم هذه العوامل هي العوامل الاجتماعية والعوامل الاقتصادية والعوامل الإدارية والعوامل السياسية . (١١)

(١١) الحيدر، عبدالمحسن بن صالح، بن طالب، إبراهيم عمر. (١٤٢٦هـ). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز الأبحاث.

وبالتالي نستطيع القول أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تهيئة البيئة التي يظهر فيها التسريب وكذلك فيمكننا القول أن هذه العوامل متداخلة ولها تأثيراتها المتداخلة التي تجعل من البيئة بيئة مساعدة على ظهور التسريب.

وهذه العوامل تعتبر في حد ذاتها من أهم مسببات التسريب ولكنها تعتبر عوامل عامة يمكننا تنفيذها إلى العديد من المسببات والمتغيرات ولكن قبل أن نستعرض العوامل الرئيسة المسببة للتسريب الوظيفي، لابد لنا من التعرض أولاً إلى أشكال هذا التسريب الوظيفي في القطاع العام الذي هو مجال دراستنا هذه.

٣. أشكال ومظاهر التسريب الوظيفي في القطاع العام:

يتخذ التسريب في القطاع العام أشكالاً عديدة منها ما يمكن أن نطلق عليه التسريب الإداري ومنها ما يمكن أن نرجعه إلى الفرد أو الموظف والذي قد تساهم البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في تشكيله.

وعموماً فإن هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أهم أشكال ومظاهر التسريب الوظيفي في القطاع العام. ولكن قبل التعرض لما أودرته هذه الدراسات والأبحاث يجب التنبيه إلى أنه قد تبرز أشكالاً للتسريب دون غيرها في دولة ما أو بمعنى أدق في قطاع عام تابع لدولة ما، وذلك راجع إلى ظروف خاصة بهذه الدولة من أهمها الظروف الاقتصادية والسياسية والتي مكن أن تؤدي إلى ظهور أشكال من التسريب دون غيرها من الدول.

كما أن البيئة الاجتماعية والموروث الثقافي والديني لهما تأثير على ظهور أو عدم ظهور أشكال معينة من التسريب ومن أهم أشكال أو مؤشرات التسريب ما يلي: (١٢)

(١٢) الجعلي، محمد عثمان أحمد، شرقي، مهدي محمد أمين. (١٩٨٥م). تسبب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

أ . عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.

ب . الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة.

ج . عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر معقول ومقبول.

د . عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية وانشغال العاملين

وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية (قراءة صحف، استقبال الزوار والمعارف،

استعمال التليفون ووسائل العمل الإداري لقضايا خاصة،....) كذلك يمكن

إضافة تصرفات وأعمال حديثة من استخدام أجهزة الحاسب الآلي الخاص

بالعمل أو بالموظف وأجهزة الجوال لإغراض خاصة.

هـ . الاستهانة بالملكية العامة وندرة وجود أو انعدام الحس الوطني تجاهها.

و . عدم الانصياع للأوامر والتعليمات المكتوبة.

ز . فقدان احترام الرؤوسين للرئيس.

ح . عدم المحافظة على سرية المكاتبات والقرارات.

ط . تفشي اللامبالاة.

ي . انعدام دافع العمل بجد وإخلاص.

ك . التهرب من اتخاذ القرار.

ل . ضعف الرقابة و الإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيهـم وعدم الجدية قي متابعة الأداء.

٤ . أبعاد وآثار ظاهرة التسرب الوظيفي:

هناك العديد من الآثار والأبعاد السلبية التي تظهر كنتيجة للتسرب الوظيفي يمكن ذكرها أهمها فيما يلي: (١٣)

أ . انتشار ظاهرة التهرب من المسؤولية والتهاون والسلبية.

ب . تدني مستوى الإنتاج كماً وكيفاً ورفع كلفة تأدية الخدمات العامة.

ج . تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الأقدام.

د . تأخر انجاز الأعمال.

هـ . تفشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق.

و . هجرة الكثير من ذوي الخبرة والمؤهلات (التسرب الوظيفي).

ز . فقدان التعاون والاحترام.

ح . تبديد أموال الدولة (الإضرار بالمال العام).

ط . تفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية (الفساد الإداري).

(١٣) الجعلي، محمد عثمان أحمد، شرفي، مهدي محمد أمين. (١٩٨٥م). تسرب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة

سلوكية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

ي . ظهور سلبيات مثيرة من أهمها زيادة الفوارق الطبقية.

وهناك آثار أخرى عديدة للتسيب الوظيفي، كان من نتائجها مجتمعة انهيار الاقتصاد الوطني وضعف المنظمات والمؤسسات الحكومية وفقدانها للثقة التي من المفترض أن يمنحها إياها الموظفون، ومن خلال ما سبق يتضح لنا خطورة التسريب الوظيفي على مستقبل البلاد التي تنتشر فيها هذه الظاهرة المدمرة.

٥. أهم العوامل المسببة للتسيب الوظيفي في القطاع العام:

هناك العديد من العوامل التي تقف وراء ظهور وانتشار ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام بأشكالها المختلفة سابقة الذكر ويمكننا ذكر أهم هذه العوامل المؤدية للتسيب الوظيفي في القطاع العام في الآتي: (١٤)

أ. العوامل الاجتماعية:

تعتبر العوامل الاجتماعية من أهم العوامل المؤثرة في البيئة المحيطة بالعمل والموظف، حيث تلعب دوراً كبيراً في ظهور ظاهرة التسريب، وتختلف المجتمعات في فهمها وتباين في تركيباتها النفسية والأخلاقية وحب العمل والتفاني في أدائه. وبنفس القدر نجد شعوباً تنظر إلى العمل وخاصة اليدوي منه، نظرة احتقار وازدراء.

وبالنظر إلى واقع المجتمعات النامية، فإن الدلائل والقرائن تشير بوضوح إلى تفشي ظواهر التسريب واللامبالاة والجمود وقلة الدافع للعمل وضعف روح المبادرة والابتكار والاستقلال الوظيفي وانخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة الغياب والتمارض وغيرها من الظواهر

(١٤) العديلي، ناصر محمد. (١٤٠٣هـ). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي: في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

المرضية والسلبية، وبالنظر إلى ما سبق يمكننا القول أن انعدام الوطنية أو الحس الوطني وخاصة فيما يتعلق بالملكية العامة من العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة التسريب الوظيفي في القطاع العام.

ب. العوامل الاقتصادية:

تلعب العوامل الاقتصادية دوراً هاماً في عملية تحفيز الموظف على العمل أو انعدام الحافز، حيث أن الأسعار بشكل عام (مواد غذائية، مواد بناء، الخ) وربطها بالرواتب والأجور كأحد أهم المؤشرات الدالة على الحالة الاقتصادية، تعتبر عوامل حافزة للموظف أو عوامل داعية إلى التسريب وإهمال الوظيفة وواجباتها، لعدم كفاية العائد المادي منها لموجهة الأحوال الاقتصادية لدى الموظف، والتي هي انعكاس للأحوال الاقتصادية في الدولة عموماً.

كما أن التوجيهات الاقتصادية العامة للدولة ومن أهمها التطور الكبير الذي حدث في القطاع الخاص بدأ في استقطاب الموظفين والفنيين من القطاع العام الحكومي استناداً على مغريات الوظيفة ، حيث أن كثير من دول العالم التي كانت تتبع مركزية السلطة قد غيرت سياساتها وعمدت إلى التحول إلى اقتصاديات السوق الحر، وعليه فقد تغيرت السياسة الاقتصادية لهذه الحكومات تجاه الوزارات والمصالح الحكومية، ونتج عن ذلك تغيير في الشكل القانوني لهذا الوزارات والمصالح الحكومية حيث أخذت شكل الشركة أو المؤسسة العامة، كما أنه في بعض الأحيان ألغيت بعضها وتم تحويل الدور الذي كانت تقوم به إلى القطاع الخاص وهذا ما يسمى بالخصخصة.

وبذلك فإن دور القطاع العام بدأ يضعف في هذه الدول ولم يبق له إلا المهام التي لا يمكن إيكالها إلى القطاع الخاص نظراً لأهميتها الإستراتيجية أو لطبيعتها الخدمية التي لا تهدف للربح ولا يقبل عليها القطاع الخاص، مما يجعل الوظيفة العامة تفقد يريقها وأهميتها في الكثير من الأحيان.

ج. العوامل الإدارية:

يرى العدد من الباحثين أن سوء التخطيط وعدم التزام الإدارة العامة بالأسس العلمية للإدارة هو من الأسباب الرئيسية لوجود ظاهرة التسريب في القطاع العام، كما أن إهمال الإدارة للرقابة السليمة والفعالة داخل المنظمة يؤدي إلى ظهور التسريب واستفحاله في المستقبل ، كما أن عدم حرص الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تسيبهم وألا مبالاة في العمل، كما أنه فيما يخص القطاع العام فإن الرقابة الخارجية التي تتم من جانب الجهات المنوط بها مراقبة أجهزة الدولة ومنظمتها، إذا لم تتم بالشكل والطريقة والفاعلية اللازمة فإنها تكون من أهم أسباب التسريب في هذه المنظمات، بالإضافة إلى غياب وسائل الردع المناسبة للمتسببين يؤدي إلى عدم اكتراث الموظفين العموميين بهذا الرقابة ونتائجها. وهناك مسببات أخرى عديدة للتسبب الوظيفي راجعة إلى العوامل الإدارية والتنظيمية يمكن إجمالها في الآتي: (١٥)

(١٥) الجعلي، محمد عثمان أحمد، شرفي، مهدي محمد أمين. (١٩٨٥م). تسبب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- جمود وقصور بعض القوانين والأنظمة الخاصة بتنظيم العمل في الأجهزة الإدارية.
- تداخل الأعمال والاختصاصات بين الوزارات والوحدات الإدارية.
- إنشاء الوظائف لا يتم بدافع من الحاجة للعمل وإنما بدافع أحداث مراتب ودرجات لاعتبارات شخصية.
- غلبة المركزية على الأعمال الإدارية.
- المغالاة في إنشاء المؤسسات العامة بمرر أو بدون مبرر.
- عدم وضوح الأهداف على مستوى القيادة العليا والقيادة التنفيذية.
- عدم التحديد الواضح للمسئولية.
- تعدد التشريعات والقواعد المنظمة لشؤون الوحدات الإدارية.
- نقص الهيئات الاستشارية العليا إلى جانب الإدارة العليا.
- ضعف عملية الاتصال بين الأجهزة المختلفة للإدارة.
- عدم الاهتمام بطرائق العمل وأساليبه.
- عدم الاستفادة من التكنولوجيا في الإدارة.
- الروتين وتعقد الإجراءات.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

د. العوامل السيكولوجية والنفسية:

إنه من المسلمات في علم وفن الإدارة أنها تقوم في المقام الأول على العنصر البشري، وأن نجاح العنصر البشري في أداء دوره يعد من أهم عوامل نجاح الإدارة وتقدمها، وعليه فإن الإدارة في سبيل ذلك تسعى إلى الاهتمام بالعوامل النفسية والسيكولوجية الخاصة بإفرادها، حيث أنه في غياب ذلك الاهتمام يمكن أن يؤدي إلى ظهور التسريب الوظيفي، كما أن سلوك الإدارة وطريقة عملها قد تؤثر على نفسية العاملين بالسلب وهذا بدوره يؤدي أيضاً إلى التسريب.

ومن أهم الأسباب التي تؤثر في نفسية العاملين وتجعلهم يتسيبون ويهملون في أعمالهم: (١٦)

(١) عدم الاستقرار الوظيفي والتعسف من جانب الإدارة في إجراءات النقل أو الإجراءات التأديبية.

(٢) عدم استطاعة العاملين تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية من خلال وظائفهم.

(٣) عدم الشعور بالاستقرار الأمني في النفس والممتلكات والصحة.

(٤) عدم الحصول على التقدير المناسب.

(٥) عدم وجود الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل.

(١٦) المير، عبدالرحيم بن علي. (١٤١٦هـ). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. الإدارة العامة، العدد الثاني، مج (٣٥)، ع (٢)، ص ٢٠٧-٢٥٢.

المنهجية وطرق البحث:

اتبعت في بحثي المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي، بوصف التسرب الوظيفي لدى الموظفين بجامعة حفر الباطن.

المراجع:

١. القرآن الكريم.
٢. الأحاديث الشريفة.
٣. أبو شعر، عبدالرازق. (١٤٠٥ هـ). **العمالة المحلية في مجال الإحصاء في الأجهزة الحكومية بالمملكة: بحث ميداني**. الرياض: معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث.
٤. اليربدي، عبدالله. (٢٠٠٨م). **دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على الكليات الفنية في السعودية**. المجلة العلمية للإدارة، مج (١)، ع (٢)، ص ص ٧-٤٦.
٥. الحيدر، عبدالمحسن بن صالح، بن طالب، إبراهيم عمر. (١٤٢٦ هـ). **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني**. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز الأبحاث.
٦. الجعلي، محمد عثمان أحمد، شرفي، مهدي محمد أمين. (١٩٨٥م). **تسيب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية**. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٧. العديلي، ناصر محمد. (١٤٠٣ هـ). **نموذج تغلب الموظف في العمل**. مكتبة الإدارة، مج (١٠)، ع (١)، ص ص ١٢١-١٣١.

٨. العديلي، ناصر محمد. (١٤٠٣هـ). الدوافع والخوافز والرضا الوظيفي: في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: بحث ميدانية. الإدارة العامة، ع (٣٦)، ص ص ٨٧-٣٤.
٩. القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (١٤٢٥هـ). منهج البحث في العلوم السلوكية. (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان.
١٠. المعيوف، صلاح بن معاذ، المهنا، محمد بن عبدالعزيز. (٢٠٠٤م). دراسة علمية تكشف حقائق مثيرة في الإدارة الخدمية. مجلة التجارة والصناعة.
١١. المير، عبدالرحيم بن علي. (١٤١٦هـ). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. الإدارة العامة، العدد الثاني، مج (٣٥)، ع (٢)، ص ص ٢٠٧-٢٥٢.
١٢. اليامي، أحمد مداوس. (٢٠٠٢م). العلاقة بين بعض أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس والرضا الوظيفي: دراسة استكشافية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (٩)، ع (١)، ص ص ٧٣-٤١.
١٣. برنوطي، سعاد نائف. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. (الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
١٤. حسن، نبيل توفيق. (١٩٩٦م). مشكلة انخفاض إنتاجية العامل وعدم الانضباط في العمل. التنمية الإدارية، س (١٧)، ع (٧٠)، ص ص ٣٤-٣٩.

١٥ . خاشفجي، هاني يوسف. (١٤٢٣هـ). التنظيم الإداري في المملكة العربية

السعودية (المفاهيم – الأسس – التطبيقات). (الطبعة الثانية). الرياض: خفاجي، احمد رفعت. [ب،ت]. رسالة النيابة الإدارية قي مكافحة الانحراف ومقاومة

التسريب: دراسة في تنظيم النيابة الإدارية والمحاكم الجنائية. مجلة الأمن العام، ع (١١٠).