مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق
اسم الكاتب: د. محمد العلي، عماد العمر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5132
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:24 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (3) 2018

التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية

دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق

الدكتور محمد العلي*

عماد العمر**

(تاريخ الإيداع 9/ 4 /2018. قُبِل للنشر في 22 / 5/ 2018)

□ ملخّص □

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تأثير التدوير الوظيفي على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، كما هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي، وتحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي والحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومديرين ورؤساء أقسام في مؤسسات وشركات القطاع الحكومي في مدينة دمشق، وتكونت هذه العينة من (96) مفردة وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مخصصة لهذا البحث مؤلفة من (18) بند تتعلق بالتدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حدٍ سواء كونه يساهم بإكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والالمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل ويخفف من سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل، كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الفساد الإداري.

* **مدرس – قسم الإدارة العامة – المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق – دمشق – سورية.**

** **طالب ماجستير – قسم العلوم الإدارية – المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق – دمشق – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (3) 2018

Job rotation and its effect on administrative corruption among employees of the public sector in the Syrian Arab Republic

Field study on employees in the public sector in Damascus

Dr. Mohammad Al Ali*
Imad Alomar**

(Received 9/ 4/ 2018. Accepted 22 / 5 / 2018)

□ ABSTRACT □

The current study aimed to recognize the extent of the effect of job rotation on administrative corruption among public sector employees in the Syrian Arab Republic. The study also aimed to highlight on the reality of applying job rotation in public sector institutions, identifying the relationship between applying job rotation and reducing the outbreak of administrative corruption phenomenon within studied institutions. To achieve the objectives of the study, random sample has been chosen from the heads and members of the Board of Directors and directors and heads of departments in the institutions and companies of the public sector in the city of Damascus, this sample has been consisted of (96) elements and the data of the study have been collected by the use of a questionnaire dedicated to This research consists of (18) items related to job rotation and its effect on administrative corruption.

The study reached several results, the most important are:

Job rotation considers one of the most important strategies of developing the performance of employees and institutions alike, as it contributes to providing employees with new experiences and diverse skills, developing job and knowledge of the different tasks of the institution, and reducing abuse of power, creating competition among employees. Also the job rotation contribute in reducing the rate of leaving job and the disadvantages of routine and bureaucracy at job, moreover, and the job rotation contributes to reducing administrative corruption within public sector institutions.

Keywords: job rotation, administrative corruption**.**

***Associate Professor- Department of General Administration- Higher Institute for Administrative Development- Damascus University- Damascus- Syria.**
****Postgraduate student -Department of Administrative Sciences- Higher Institute for Administrative Development- Damascus University- Damascus- Syria.**

مقدمة:

يعد التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حدٍ سواء، ويتم من خلاله اكساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة، وفي نفس الوقت يعمل على ضخ دماء جديدة لدى المؤسسة، كما يسهم في الحد من تضخم البيروقراطية والروتين وزيادة كفاءة وفعالية نظم المساءلة والمحاسبة من جانب آخر، وبالتالي يكون له دور كبير في الحد من الفساد الإداري للموظفين.

ومن هذا المنطق جاءت الدراسة الحالية لإبراز أهمية التدوير الوظيفي في القطاع الحكومي حيث أن التدوير الوظيفي يعتبر أحد محاور اهتمام العاملين خاصة القيادات الإدارية الذين يمثلون واجهة المنظمة عبر قراراتهم، وربما يكون هناك تأثير مباشر على تفشي الفساد الإداري بعد أن يتم ضخ دماء جديدة في المواقع القيادية دون امتلاك للخبرات اللازمة ودون حصولهم على أي نوع من أنواع التدريب المسبق وهذا يعني غموض الأدوار لديهم، فغياب الإعداد المسبق للقائد الإداري يخلق مشكلة بحد ذاته. (Nacht, 1981)

ونتيجة لغياب هذا الاعداد والتأهيل اللازمين لأي إداري يتولى منصباً إدارياً ينتج عنه مشاكل عدة منها الوقوع تحت سيطرة المنتفعين من أصحاب الخبرة السابقة في المجال الإداري وهو ما قد يؤدي إلى تفشي الفساد الإداري داخل المنظومة الإدارية.

منهجية البحث:

- مشكلة البحث:

يعد الفساد الإداري احدى القضايا الهامة التي تحتاج لمعالجة كونها الأساس في تدني الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية والإنتاجية الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على المجتمع ثم على الدولة، ومن الأساليب الإدارية التي تعتمد في مكافحة الفساد الإداري هو التدوير الوظيفي ومن هنا تظهر مشكلة البحث الحالي في الكشف عن مدى مساهمة التدوير الوظيفي في مكافحة الفساد الإداري داخل المنظمة.

- أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. القاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي.
2. تحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي والحد من تفشي الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة.

- أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة الحالية عموماً إلى العديد من العوامل، وهي:

1. التدوير الوظيفي مفهوم حديث لم توضح أهميته ودوره في تطوير العمل بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء.
2. تغير وجهة نظر العامل إلى التدوير الوظيفي الذي يعده بمثابة عقاب أو تقليل من قدر الموظف، وهذا المفهوم لا بد من تغييره أولاً حتى يستطيع الموظف تقبله بصدر رحب.
3. محاولة إيجاد العلاقة بين أحد الأساليب الإدارية وهو التدوير الوظيفي ومكافحة الفساد الإداري.

4. قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة جديدة للمكتبة السورية ولا سيما أنها قد تكون من احدى الدراسات القليلة المتعلقة بالتدوير الوظيفي ودوره في الحد من تفشي الفساد الإداري.

5. قد يستفيد الباحثون من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وأشمل لتحسين استخدام أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات للحد من تفشي الفساد الإداري.

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الاداري في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق.

- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة الحالية في جانبها الموضوعي على بيان دور التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري.
2. الحد المكاني: تم اجراء الدراسة الحالية في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق.
3. الحد الزماني: تم أجراء هذه الدراسة في عام 2017م.
4. الحد البشري: تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في المناصب الإدارية العليا.

- مصطلحات الدراسة:

يعرف التدوير لغة: " من مادة دار، دوراً، دوراناً، أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك ودار". (أنيس وآخرون، 2004).

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه ذلك " النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات". (Ortega, 2001).

ويعرف الباحث التدوير الوظيفي إجرائياً: بأنه أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

الفساد في اللغة: مصدر الفعل فسد. وقد جاء في مختار الصحاح " فسد الشيء يفسد – بالضم– فساداً فهو فاسد"

ويعرف الفساد الإداري بأنه " استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو معايير السلوك الأخلاقي الراقي". (الشهابي وداغر، 2000م).

ويعرف الباحث الفساد الإداري إجرائياً: بأنه إساءة استغلال السلطة العامة أو الوظيفة العامة المرتبطة بمنصب معين بهدف تحقيق مصالح شخصية للموظف نفسه أو لجماعته وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين.

ثانياً: القسم النظري:

0102 التدوير الوظيفي:

إن منظمات المجتمع وخاصة ذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين هي في أمس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للعملاء وبشكل مستمر، وهي في حاجة ماسة دائماً إلى تطوير

وتغيير مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفكاراً ورؤى وتقنيات جديدة من قبل قادة ومديرين ومشرفين جدد.

فأهمية أسلوب التدوير الوظيفي تنبع من كونه يحقق إبعاد الملل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة جعلته يشعر بالاطمئنان، وعدم القلق على مستوى تقييمه، وبالتالي لا يوجد ما يدفعه للرغبة في التطوير والتجديد، وليس لديه ما يدفعه للطموح، وإن استمرار هذا الموظف غير مجدٍ لأنه يمارس عمله بطريقة آلية ربما يكون الحل الأفضل له وللوظيفة نقله إلى وظيفة أخرى، مما يفتح أمامه مجالات جديدة للتطوير، وتحدٍ من نوع مختلف وإن تغيير الموظف أو المدير قد لا يكون بسبب سلبيات أو أخطاء بقدر ما هو وسيلة للتطوير والإبداع من خلال أسلوب دوران العمل. (Mohsan,f; etc, 2012)

والتدوير الوظيفي يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة بحيث يستفاد من هذه الموارد البشرية المتوفرة لديها على اكتساب مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد العجز في بعض المجالات كما أن التدوير الوظيفي يطبق في بعض المنظمات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو نقل موظفين من منظمات أخرى (زكي، 2010م).

كما يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب المتبعة في معالجة ضغوط العمل والتي عادة ما تقود إلى العديد من المشكلات النفسية والجسدية التي تجعل الفرد غير قادر على العطاء والإنتاجية وخصوصاً في مجال العمل، حيث تعتبر الأعمال الإدارية أحد مصادر الضغوط في المنظمات حيث أن الموظفين في المهن الروتينية أو ما يسمون بأصحاب الياقات الزرقاء لا يختلفون عن المديرين من حيث نسبة الضغوط ولهذه الضغوط آثارها المختلفة على المنظمات (جلدة، 2008م).

ومن أهم أهداف عملية التدوير الوظيفي:

1) المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتقاد بملكية الوظيفة.
2) إحداث تغيير في مواقع القيادات ووظائفهم وفقاً لمتطلبات العمل، على ضوء نتائج تقييم الأداء الدورية أو السنوية.
3) تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لشغلهم مواقع وظيفية جديدة وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
4) العمل على استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد من خلال تهيئة وحدات الخدمة العامة ومساعدتها على التجديد الذاتي، ومواكبة التغيرات المستجدة في مختلف مجالات العمل.
5) ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة العامة عبر تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الوحدات، وتعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المستدامة من خلال تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيهة بشكل فاعل (Ho & etc, 2009,).

ويمكن تطبيق عملية التدوير الوظيفي بأسلوبين وهما:

- الأسلوب الأول: التدوير الوظيفي في الإدارة: والذي يقصد به انتقال أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.
- الأسلوب الثاني: التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات ويقصد به انتقال مديري الإدارات للعمل بين مديرين لإدارات أخرى غير التي يمارسون فيها أعمالهم. (العتيبي، 1993م)

ونلاحظ من الأسلوبين أن التدوير الوظيفي يساعد في تجديد الموظفين ومديري الإدارات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تطوير أعمال المنظمات، كما أنه يمنح العاملين فرص التعرف على قيادة متجددة، والتعامل مع

قيادي جديد ذي أساليب وأفكار جديدة، بالإضافة إلى أنه يمنح فرصاً للإدارات العليا في المنظمات لاكتشاف القادة الإداريين الأكفاء.

وهناك شروط لنجاح طريقة التدوير الوظيفي:

- أن يكلف العامل بممارسة عمل قريب في المستوى الوظيفي من العمل الذي كان يمارسه.
- أن تتاح مدة زمنية كافية لمزاولة مهام عمله الجديد أقلها سنتان أو ثلاث (العتيبي، 1993م).

وبينت العديد من الدراسات أن للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على الموارد البشرية داخل المنظمات وهو يحقق مجموعة من الإيجابيات والمزايا التي تكسبه أهمية كبرى مقارنة بالأساليب الأخرى التي تلجأ إليها المنظمات في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية، ومن أهمها أنه أحد أساليب التعليم المتبعة داخل المنظمات للمساعدة في مواجهة تحديات البيئة التنافسية.

وأهم إيجابيات التدوير الوظيفي تتمثل في النقاط التالية:

1) يعتبر التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه هل يصلح أم لا يصلح.
2) يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهناك مرونة في تحريك الأفراد من موقع إلى آخر حيث أن الموظف يكون ملماً بجميع الأعمال الموجودة في الإدارة التابع لها.
3) تساهم عملية التدوير الوظيفي في تدريب الموظفين وهم على رأس أعمالهم.
4) تساعد على معرفة نقاط الضعف التي قد تسبب تأخير العمل فالموظفين من خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.
5) في حالة وجود ترقيات فمن الممكن تفضيل ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي تقل تنقلاته.
6) معالجة حالات الطوارئ في الإدارة مثل غياب موظف أو زيادة مفاجئة في حجم العمل لدى قسم أو إدارة.
7) تساهم في بناء الموظف الشامل والذي يعتبر مطلب من مطالب النظريات الإدارية الحديثة. (اليامي، 1999م)

كما أن هناك سلبيات لعملية التدوير الوظيفي يمكن ايجازها بالنقاط التالية:

1) التدوير الوظيفي يترتب عليه صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة: إن تكوين كوادر في تخصص ما يتطلب أن يتدرج العامل في ممارسة التخصص بحيث تترسخ خبراته وتصقل مهاراته بمرور الوقت فضلاً عن التدرج في مستويات الصعوبة، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق الارتقاء بمستوى إتقان العمل وهذا يصعب تحقيقه إذا ما تم تدوير العامل من وقت لآخر.
2) التدوير الوظيفي يؤدي إلى مزيد من التوتر داخل المنظمة: إن التغيير يقابله الأفراد غالباً بالمقاومة نظراً لأنه لا يخدم مصالحهم أو رغبة في التخلص من أوضاع قائمة ويأتي التدوير الوظيفي كإجراء خارج هذا السياق أحياناً فيبدي بعض العاملين مقاومة تتنوع صورها إلا أن نتيجتها دوماً إحداث حالة من التوتر.
3) قد يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفء ويذهب بشخص كفء.
4) قد تصيب العاملين بالضجر بسبب التنقيل الدائم مثله مثل الاستقرار الدائم.
5) إذا لم يخطط جيداً للتدوير فإن النتيجة عادةً ما تكون سلبية.
6) قد يتبادر إلى ذهن العاملين أن التدوير هو بسبب أدائهم الوظيفي وليس بهدف التحسين والتطوير (زكي، 2010م) (داود، 1994م).

0202 الفساد الإداري:

لا يكاد يخلو مجتمع من المجتمعات على مر التاريخ من مظاهر الفساد، فالفساد ليس ظاهرة خاصة أو كارثة محلية وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها المجتمعات كافة شرقاً وغرباً، لما له من آثار اجتماعية واسعة تستمر تداعياتها السلبية في إعاقة عملية التنمية الاقتصادية – الاجتماعية، ومن هنا حازت هذه الظاهرة على اهتمام كل المجتمعات وكل الدول وظهرت العديد من الدراسات وانعقدت المؤتمرات والندوات عل كافة المستويات للحد من انتشاره ومعالجة آثاره، فمعظم المهتمين بهذه الظاهرة يتفقون على الصور الواضحة للفساد الإداري، كالرشوة والمحسوبية مثلاً، إلا أن هذا لا يكفي للتعرف على صور أخرى قد تبدو أكثر غموضاً واشتباهاً، مما يجعل وجود تعريف جامع أمراً ضرورياً ومهماً، وهذا ما اهتم به كثير من الباحثين في علم الإدارة وغيرها.

فعرف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه "استغلال المنصب العام بغرض تحقيق مكاسب شخصية فهو سوء استخدام المنصب العام لغايات شخصية وتتضمن قائمة الفساد على سبيل المثال الرشوة والابتزاز واستغلال النفوذ والمحسوبية والاحتيال وهو الذي يدفع الموظفين الحكوميين لتعجيل النظر في أمر خاص يقع ضمن نطاق اختصاصهم بقضاء أمر معين". (نجم، 2000م). ويتفق هذا التعريف مع تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته" (الدليمي، 1999م)، كما ورد تعريف الفساد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوي المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع". (ستاروت، 1999م)، كما عُرف سلوكياً بأنه انعدام القيم الأخلاقية وغياب الأسس والقواعد التي تحكم السلوك سوى ضابط واحد هو تحقيق الربح والمصلحة الأنانية بغض النظر عن النتائج التي تترتب على الآخرين ومصالحهم. (منصور، 2011م).

وكون الفساد ظاهرة واسعة ومعقدة فقد تعددت تصنيفاته وتعددت أنواعه فيقسم الفساد حسب نوع القطاع إلى الفساد في القطاع الحكومي والذي يتمثل باستغلال الموظف الحكومي للصلاحيات في تمرير المكاسب الشخصية من خلال الاختلاس أو سرقة أموال الدولة، والنوع الثاني هو فساد القطاع الخاص وهو الأوسع انتشاراً من الأول بحكم اتساع رقعة القطاع الخاص وتأثيره في تسيير المعاملات الرسمية أو غير الرسمية. (بوادي، 2008م).

ويتفق الكتاب على اعتبار الفساد الإداري من المشكلات الخطيرة في المجتمع وهناك عدة أسباب تؤدي إلى حدوث هذه المشكلات كالأسباب الاجتماعية والقانونية والإدارية والسياسية والاقتصادية، وهي:

1. أسباب اجتماعية: وهي مجموعة من الأسباب التي يفرزها التمسك بالأعراف والعادات الموروثة والسائدة والتي لها تأثير سلبي على كفاءة العمل وانتشار ظاهرة الفساد الإداري من خلال أعمال المحسوبية واستغلال النفوذ، بالإضافة للعوامل الاسرية التي تمارس ضغوطاً على الموظف بحيث يتخذ قراراته وفقاً للمصالح الأسرية والعائلية أو العلاقات العشائرية وليس وفقاً للمصلحة العامة للدولة. (عبد الهادي، 1997م).

2. أسباب قانونية: إن الغموض والتضارب في القوانين يعطي فرصة للتهرب من تنفيذ القوانين أو الالتفاف عليها، فضلاً عن أن الفساد ينمو في البيئات التي يكون فيها القانون ضعيفاً، مع كثرة التشريعات القانونية غير الملائمة وعدم قدرة القوانين الداخلية على استيعابها، ومن جهة أخرى هناك غياب في الرقابة الحاسمة وعدم وجود مؤسسات مستقلة معنية لمكافحة الفساد الإداري وافتقار الدولة إلى معايير المحاسبة حيث إن هذه العوامل في مجملها تسهل الانحراف في سلوك العاملين وتشجع عليه. (الهيجان، 1997م)

3. أسباب إدارية وتنظيمية: تتداخل العديد من الأسباب الإدارية لخلق بيئة تساعد على انتشار الفساد الإداري داخل المنظمة، ومن أهمها عدم موضوعية نظم الاختيار والتعيين في شغل الوظائف نتيجة تدخل بعض العوامل السياسية أو إعطاء أفضلية لجماعة ما وغيرها من الأسباب وهو ما يؤدي إلى شغل الوظائف بأشخاص غير مناسبين أو غير قادرين على أداء العمل. كما أن تضخم النظم الإدارية والزيادة غير المبررة بأعداد الموظفين العاملين التي قد تؤدي إلى تداخل الاختصاصات والتكرار والروتين السبب في الإهمال والتكاسل وانتشار الواسطة والمحاباة والرشاوي لإنهاء الخدمة أو الحصول على الترقية. (عبد الهادي، 1997م)، وكذلك ضعف برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد الإداري فالعقوبات لا تمثل رادعاً قوياً للفساد، كما أن قضايا الفساد الإداري لا تحظى بالاهتمام والأولوية في التحقيق والمعالجة من قبل أجهزة العدالة الجنائية. (نجم، 2000م).

4. أسباب سياسية: وتتمثل في تعيين القياديين الاداريين في المواقع المهمة بناءً على الولاء السياسي وبغض النظر عن الكفاء، مما يفتح أبواب المحسوبية السياسية ويصيب موظفي الخدمات العمومية بالإحباط بالإضافة إلى غياب أجهزة الرقابة والمحاسبة وعدم وجود مؤسسات ومنظمات مستقلة تعنى بمكافحة الفساد، الأمر الذي يسهل انحراف الموظفين ويشجعهم على الاستغلال غير القانوني لوظائفهم ومراكزهم الادارية. (زاهر وآخرون، 2014م).

5. أسباب اقتصادية: تعد الأسباب الاقتصادية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد كونها تمس الجانب المادي للفرد، والتي تتمثل بالفقر وتدني مستوى الأجور وخاصة أن الأجور والرواتب تمثل عصب الحياة لدى الموظف الحكومي فيحاول تعويض النقص المالي الحاصل عن طريق القيام ببعض الممارسات اللامشروعة لتعويض هذا التدني، كما أن الخلل في مستوى الرواتب بين القيادات العليا والعاملين على المستوى التنفيذي يكون سبباً وراء شيوع الفساد فيصاب العاملون على المستوى التنفيذي بفتور في أداء المهام الموكلة لهم، كما يتسبب بضعف الولاء للمنظمة التي يعملون بها. (الشمري والفتلي، 2012م)

3.2. التدوير الوظيفي والفساد الإداري:

يعد الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات على كافة أشكالها وقطاعتها، ويتمثل الفساد الإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ويترتب عليها تحمل المنظمات تكاليف إضافية تنعكس على الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على المنافسة والبقاء، بدلاً من أن تكون هذه المنظمات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، لتصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره، وتؤدي الأساليب الإدارية الحديثة دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمات الحكومية والتي من أبرزها مشكلة الفساد، والتدوير الوظيفي يعد مطلباً مهماً في المنظمات والجهات الحكومية التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري، نتيجة لبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة، حيث ينبغي نهج أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين في هذه المنظمات مع عدم الاخلال بكفاءة الأداء، إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، ذلك أن مثل هذا الاعتقاد كثيراً ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية (Pallot, 2001).

فالهدف من حركة التدوير والنقل هو تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيقاً لمشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل إلى غيره وإنما يضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه، كما تهدف هذه الفكرة إلى إلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي تسيطر على

من يشغل موقعه لفترة طويلة، مما يؤثر سلباً على العطاء في العمل والعلاقات بين الزملاء، إن التغيير والتدوير يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي. (هيجان، 2002م).

وعلى هذا فإن التدوير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف الكسول من موقعه لحثه على بذل الجهد المطلوب منه بما يحول دون انتشار مثل هذا النموذج داخل المنظمة، مع إحلال القائد القدوة محل القائد المتكاسل أو الفاسد حتى يمكنه تحفيز مرؤوسيه ودفعهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المنظمة ككل.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

1.3. مجتمع البحث: مجتمع البحث هو رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومديري ورؤساء الأقسام في بعض مؤسسات وشركات القطاع الحكومي العاملة في مدينة دمشق، وكانت وحدة المعاينة هي رئيس مجلس إدارة أو عضو مجلس إدارة أو مدير أو رئيس قسم.

2.3. عينة البحث: إن عينة البحث عبارة عن عينة عشوائية بسيطة، أخذت من مجتمع البحث بحيث كانت تمثل حوالي (5%) وهذا الحجم مناسب لمثل الدراسة الحالية، وقام الباحث بتوزيع 113 استبيان على أفراد العينة، حيث تم استعادة عدد منها وإلغاء عدد آخر، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل على أفراد عينة البحث

المؤسسة أو الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة		عدد الاستبيانات المستردة		عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
الشركة السورية للاتصالات	17	15.04%	15	13.27%	15	13.27%
المؤسسة العامة للبريد	16	14.16%	14	12.39%	14	12.39%
هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة	18	15.93%	15	13.27%	14	12.39%
المؤسسة العامة للصناعات الغذائية	18	15.93%	17	15.04%	16	14.16%
هيئة الاستثمار السورية	16	14.16%	14	12.39%	13	11.50%
هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية	15	13.27%	14	12.39%	13	11.50%
الشركة السورية للنقل والسياحة	13	11.50%	11	9.73%	11	9.73%
المجموع	113	100.00%	100	88.50%	96	84.96%

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل بلغت (96) استبانة بنسبة 84.96% من الاستبانات الموزعة وهي نسبة كافية ومقبولة لتحليل البيانات وبذلك يستقر العدد الكلي لأفراد عينة البحث على 96 فرداً، يتوزعون وفق المتغيرات الديموغرافية كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

			الوضع الوظيفي			المجموع
			رئيس أو عضو مجلس إدارة	مدير	رئيس قسم	
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	العدد	0	0	12	12
		النسبة المئوية	0.00%	0.00%	12.50%	12.50%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	العدد	0	17	22	39
		النسبة المئوية	0.00%	17.71%	22.92%	40.63%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	العدد	8	14	5	27
		النسبة المئوية	8.33%	14.58%	5.21%	28.12%
	20 سنة فأكثر	العدد	18	0	0	18
		النسبة المئوية	18.75%	0.00%	0.00%	18.75%
المجموع		العدد	26	31	39	96
		النسبة المئوية	27.08%	32.29%	40.63%	100.00%
المؤهل العلمي	شهادة جامعية	العدد	25	20	30	75
		النسبة المئوية	26.04%	20.83%	31.25%	78.12%
	دراسات عليا	العدد	1	11	9	21
		النسبة المئوية	1.04%	11.46%	9.38%	21.88%
المجموع		العدد	26	31	39	96
		النسبة المئوية	27.08%	32.29%	40.63%	100.00%
عدد التنقلات	من 1-3 مرة	العدد	0	14	10	24
		النسبة	0.00%	14.58%	10.42%	25.00%

				المئوية	
43	11	8	24	العدد	من 4 –6 مرة
44.79%	11.46%	8.33%	25.00%	النسبة المئوية	
29	18	9	2	العدد	7 مرات وأكثر
30.21%	18.75%	9.38%	2.08%	النسبة المئوية	
96	39	31	26	العدد	المجموع
100.00%	40.63%	32.29%	27.08%	النسبة المئوية	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن نسبة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة من أفراد العينة (27.08%)، ونسبة المدراء من أفراد العينة (32.29%)، ونسبة رئيس القسم (40.63%)، كما بلغت نسبة الحاملين للشهادة الجامعية من أفراد العينة (78.12%) ونسبة حملة الدراسات العليا (دبلوم – ماجستير – دكتوراه) (21.88%)، أما توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة فإنّ نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات (12.50%) والذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة (40.63%) والذين لديهم خبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة (28.12%) والذين لديهم خبرة من 20 سنة وأكثر (18.75%)، أما بالنسبة لعدد التنقلات فقد كانت النسبة الأكبر من أفراد العينة لديها تنقلات من 4– 6 مرات (44.79%) يليها في المرتبة الثانية الذين لديهم تنقلات 7 مرات وأكثر فبلغت نسبتهم (30.21%) وأخيراً الذين لديهم عدد تنقلات من 1–3 مرات فبلغت نسبتهم (25%).

3.3. تصميم الاستبانة:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان تغطي الجوانب المتعلقة بالتدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري، قُسمت إلى ثلاثة أقسام رئيسية، ضم القسم الأول أسئلة تتعلق بالبيانات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة البحث كالمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي وعدد التنقلات، أما القسم الثاني فقد تكون من (10) عبارات تقيس مدى تطبيق التدوير الوظيفي في منظمات القطاع الحكومي بسورية من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجالس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام، أما القسم الثالث والأخير فقد تكون من (8) عبارات تقيس مدى الفساد الإداري داخل القطاع الحكومي.

4.3. اختبار صدق المقاييس وثباته:

يقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة ومن أجل ذلك عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجالات الإدارية والاقتصادية، حيث أشاروا إلى بعض الملاحظات كحذف أو تعديل بعض العبارات وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. أما ثبات المقياس فُيقصد به الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقاييس إلا أن الباحث اعتمد على طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات

المقياس باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ يجب أن تتراوح بين (0 و 1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألاّ يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الاتساق ألفا كرونباخ في هذا الاختبار عن (0.6).
أشارت النتائج إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت (0.89) بالنسبة إلى مدى تطبيق التدوير الوظيفي، و(0.82) بالنسبة إلى الفساد الإداري داخل القطاع الحكومي.

الجدول رقم (3) يبين معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود
تطبيق التدوير الوظيفي	0.89	10
الفساد الإداري داخل القطاع الحكومي	0.82	8

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

وكما هو موضح بالجدول رقم (3) تعد هذه القيم مقبولة في البحوث الإدارية، وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المقاييس المستخدمة جميعها في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

5.3. نتائج التحليل الإحصائي واختبارات فروض البحث:

الفرضية الأولى:

لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$.

تمت دراسة الفرضية الأولى باستخدام اختبار ت ستيودنت (One Sample T-test) لمقارنة متوسط العبارة مع القيمة المتوسطة في مقياس ليكرت وهي (3) وذلك بالاعتماد على قيمة المعنوية (Sig) فإذا كانت قيمة المعنوية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ويكون رأي أفراد العينة محايد، أما إذا كان كانت قيمة المعنوية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية يكون الاختبار دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهنا نميز حالتين إذا كان المتوسط أكبر من القيمة 3 هذا يدل على أن هناك اتجاه نحو الموافقة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط أصغر من القيمة (3) هذا يدل على أن هناك اتجاه نحو عدم الموافقة على العبارة.

الجدول رقم (4) يبين التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-test لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التدوير الوظيفي

التدوير الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة المعنوية
يتيح التدوير الوظيفي الفرصة لبروز المواهب والقدرات الكامنة لدى العاملين.	5	8	10	43	30	96	3.89	1.10	7.86	0.00*
	5.21%	8.33%	10.42%	44.79%	31.25%	100.00%				
يتيح التدوير الوظيفي الفرصة للعامل لاكتساب خبرات جديدة.	12	24	11	45	4	96	3.38	1.42	2.75	0.01*
	12.50%	25%	11.45%	46.88%	4.17%	100.00%				
يساهم التدوير الوظيفي في التدريب على المهارات القيادية.	2	11	20	44	19	96	3.70	0.99	6.94	0.00*
	2.08%	11.46%	20.83%	45.83%	19.79%	100.00%				
يساهم التدوير الوظيفي في الإلمام بمهام المنظمة.	0	4	4	49	39	96	4.28	0.74	17.07	0.00*
	0.00%	4.17%	4.17%	51.04%	40.63%	100.00%				
يساهم التدوير الوظيفي في خلق المنافسة بين العاملين.	8	24	13	28	23	96	3.35	1.31	2.64	0.01*
	8.33%	25.00%	13.54%	29.17%	23.96%	100.00%				
يساهم التدوير	4	12	9	50	21	96	3.75	1.07	6.89	0.00*

الوظيفي في رفع مستوى الخبرات والمهارات عند العاملين.	4.17%	12.50%	9.38%	52.08%	21.88%	100.00%			
من الممكن أن يتم استغلال التدوير الوظيفي لإلحاق الضرر بالعامل	0	8	17	57	14	96	3.80	0.79	9.95	0.00*
	0.00%	8.33%	17.71%	59.38%	14.58%	100.00%				
من الممكن أن يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل.	6	12	9	38	31	96	3.79	1.20	6.44	0.00*
	6.25%	12.50%	9.38%	39.58%	32.29%	100.00%				
من الممكن أن يساهم التدوير الوظيفي في تخفيف سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل.	6	22	11	38	19	96	3.44	1.22	3.51	0.00*
	6.25%	22.92%	11.46%	39.58%	19.79%	100.00%				
يساهم التدوير الوظيفي في الحد من سوء استغلال السلطة	6	18	19	43	10	96	3.34	1.09	3.08	0.00*
	6.25%	18.75%	19.79%	44.79%	10.42%	100.00%				

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (4) نجد أن قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والقيمة المتوسطة (3) كما أن هذه المتوسطات أكبر من القيمة (3) وبالتالي يوجد اتجاه نحو الموافقة على هذه العبارات.

ولتعميم النتيجة قام الباحث بمقارنة محور **مدى فعالية تطبيق التدوير الوظيفي** مع القيمة المتوسطة (3) باستخدام اختبار ت ستيودنت لمقارنة متوسط المحور مع القيمة المتوسطة (3) وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-test لمحور فعالية ودور مجلس الإدارة

التدوير الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة المعنوية
	96	3.63	.78	7.97	.000*

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة على فعالية ودور تطبيق التدوير الوظيفي والقيمة المتوسطة (3) كما أن المتوسط أكبر من القيمة (3) وبالتالي يوجد اتجاه نحو الموافقة لدى أفراد عينة البحث على فعالية ودور تطبيق التدوير الوظيفي، والنتيجة نرفض الفرضية الابتدائية **أي يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 =α .**

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الاداري في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق.

لدراسة الفرضية الثانية قام الباحث بدراسة تأثير محور التدوير الوظيفي باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع وهو الفساد الاداري، ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط كما تبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (6) قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومعامل التحديد ومعامل التحديد المعدل

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
1	.728[a]	0.53	0.525	0.5212

a. Predictors: (Constant), التدوير الوظيفي ,

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط R =.728 وهذا يدل على ارتباط قوي بين المتغير المستقل وهو التدوير الوظيفي مع المتغير التابع وهو الفساد الاداري، أما معامل التحديد فقد بلغ R^2 =.530 وكذلك معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$ =.525 أي أن المتغير المستقل يفسر (52.5%) من سلوك المتغير التابع وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الانحدار (ANOVA) رقم (7) أن قيمة المعنوية لاختبار F لتحليل تباين الانحدار (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α = 0.05) أي أن هناك

تأثير معنوي للتدوير الوظيفي على الفساد الإداري، وهذا يقودنا إلى رفض الفرضية الثانية وبالتالي **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي على الحد من الفساد الاداري في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق عند مستوى دلالة إحصائية (α=0.05)**، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (7) نتائج تحليل تباين الانحدار لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر	المعنوية
1	الانحدار	28.771	1	28.771	105.898	.000[a]
	البواقي	25.539	94	0.272		
	المجموع	54.31	95			

a. Predictors: (Constant) التدوير الوظيفي

b. Dependent Variable: الفساد الاداري

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع تم استخراج جدول ثابت ومعامل نموذج الانحدار، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (8) قيم معاملات الانحدار لنموذج الانحدار الخطي البسيط

النموذج		معاملات الانحدار			قيمة ت	معنوية اختبار ت
		المعامل	الخطأ المعياري	معامل بيتا		
1	(Constant)	0.62	0.256		2.428	0.017
	التدوير الوظيفي	−0.708	0.069	−0.728	−10.291	.000

a. Dependent Variable: الفساد الاداري

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق نجد أن قيمة المعنوية الإحصائية لمعامل التدوير الوظيفي (Sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (α= 0.05) وبالتالي يؤثر التدوير الوظيفي على الفساد الإداري بشكل عكسي وبمقدار (0.620).

النتائج والمناقشة:

النتائج:

1. يعتبر التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حدٍ سواء ويتم من خلاله اكساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة.

2. يعتبر الفساد الإداري من أبرز التحديات التي تواجه مؤسسات القطاع الحكومي، والذي يؤدي إلى آثار سلبية كبيرة على المؤسسة والمجتمع بشكل عام.

3. يوجد أهمية لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي المدروسة في مدينة دمشق كونه يساهم في المجالات التالية:

- تطوير العمل.
- الالمام بالمهام المختلفة للمؤسسة.
- رفع مستوى الخبرات والمهارات عند العاملين.
- الحد من سوء استغلال السلطة.
- التدريب على المهارات القيادية.
- خلق المنافسة بين العاملين.
- يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات ترك العمل.
- يساهم التدوير الوظيفي في تخفيف سلبيات الروتين والبيروقراطية في العمل.

4. يساهم التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

توصيات الدراسة:

1. الاهتمام من قبل الإدارة العليا في مؤسسات القطاع الحكومي بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي، كونه النهج الأكثر أهمية في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية وسد النقص في المهارات ذات التخصصات النادرة والحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري.

2. العمل على عقد ندوات ومحاضرات للمدراء في المناصب الإدارية العليا والوسطى لتعريفهم بالأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية ومنها أسلوب التدوير الوظيفي.

3. ابتكار الوسائل الخاصة بعملية نشر مفهوم التدوير الوظيفي وتوضيح مفهومه وأهدافه وفوائده للموظفين، وزرع قناعه لديهم لتقبل التدوير الوظيفي وتشجيعهم على الابداع الإداري.

4. توضيح إيجابيات التدوير الوظيفي وبيان أنه مبني على خطط معدة مسبقاً.

5. الاستمرار بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي للحد من الروتين والرتابة والملل وتحسين أداء وقدرات الموظفين من أجل الحد من ظاهرة الفساد الاداري.

6. العمل على التخطيط المسبق لعملية التدوير الوظيفي للاستفادة القصوى منها من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وزيادة المهارات والكفاءات الإدارية المطلوبة للعاملين مما يزيد من إنتاجيتهم ويحد من ظاهرة الفساد الإداري.

7. العمل على الحد من سلبيات التدوير الوظيفي من خلال التقييم المستمر لهذا الأسلوب في المؤسسات.

المراجع:

1. الدليمي، باسم فيصل. الفساد الإداري وبعض أشكاله من وجهة نظر عينة من المديرين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999م، 87.

2. الشمري، هاشم؛ الفتلي، ايثار. الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية. ط1، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، 261.

3. الشهابي، أنعام؛ داغر، منقذ محمد. العوامل المؤثرة في الفساد الإداري، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، المجلد (20)، العدد (2)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ديسمبر، 2000م، 110.

4. العتيبي، محمد زويد. التدوير الوظيفي، مجلة الخدمة المدينة، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 180، 1993م، 32.

5. الهيجان، عبد الرحمن. استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، العدد 23، المجلد 12، 1997م، 59.

6. اليامي، محمود علي. عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي بالتطبيق على جمرك مطار الملك خالد الدولي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999م، 120.

7. أنيس، إبراهيم؛ منتصر، عبد الحليم؛ الصوالحي، عطية؛ أحمد، محمد خلف الله. المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004م،1097.

8. بوادي، حسنين المحمدي. الفساد الإداري لغة المصالح، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008م، 16.

9. تقرير عن التنمية في العام 1999، البنك الدولي للإنشاء والتعمير، الترجمة العربية، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.

10. جلدة، سامر. السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، 256.

11. داوود، ثريا وليم. سياسة تدوير العمالة: فلسفته، مزاياه، مشكلاته، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد 65، القاهرة، 1994م، 6.

12. زاهر، تيسير؛ علي، غذوان؛ خضر، أحمد؛ الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (4) ، 2014م، 22.

13. زكي، ناصر. تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010م، 11.

14. ستاروت، جورج مودي، تكلفة الفساد، الإصلاح الاقتصادي، المجلد (21)، العدد (2)، 1999م، 16.

15. عبد الهادي، أحمد محمد. الانحراف الإداري في الدول النامية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1997م، 365.

16. منصور، سلمى. دور مؤسسات التعليم العالي في الحد من الفساد الإداري والمالي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للمحاسبة، جامعة بغداد، 2011م، 18.

17. نجم، عبود. اخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000م، 13.

18. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. المطلب الحتمي التعزيز جهود التنمية في الوطن العربي، المختار الإسلامي، 2002م، 30.

1. Ho, Wen-hsien; Chang ching sheng; Shih,Ying-Ling; Liang, Rong-Da, (2009) Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment, BMC Health Services Research, Taiwan, January, 12.

2. Mohsan,f; Nawaz,M; khan,S (2012), Impact of Job rotation on employee motivation, commitment and involvement in banking sector Of Pakistan, African Journal Of Business Management, 711

3. Nacht Michael, Internal Change and Regime Stability: in Third World conflict and International of Security (London: Studies), 1981.
4. Ortega, Jaime. Job Rotations as a Learning Mechanism, Department of Business Administration, Universidad Carlos III de Madrid, 2001,22.
5. Pallot, June, Transparency in Local Government: Antipodean Initiatives. The European Accounting Review, Vol. 10, No. 3, 2001,10.