

نقد رسالة ماجستير من خلال الشكل

الخطوط – التناسق – الكتابة والصياغة

صلاح رباعي زايد العتيبي

الرقم الجامعي: 251001397



دراسات نقدية 2
Week 02

مقدمة



نقد البحوث أو الدراسات النقدية تهدف إلى التعرف على أوجه القصور في جميع إجراءات الأبحاث أو الرسائل العلمية، وذلك بداية من اختيار الموضوع، وانتهاءً بطريقة توثيق المراجع.



01

التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في

الجمهورية العربية السورية

دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الحكومي في مدينة دمشق

https://www.academia.edu/127618797/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D9%88%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A_%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87_%D8%B9%D9%84%D9%89_%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A_%D9%84%D8%AF%D9%89_%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D9%87%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%A9_%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9_%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9_%D8%B9%D9%84%D9%89_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A_%D9%81%D9%8A_%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9_%D8%AF%D9%85%D8%B4%D9%82?email_work_card=view-paper



نقد رسالة ماجستير من الجانب الشكلي

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher
Education
Tishreen University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين

الدليل الشامل للدراسات العليا

في جامعة تشرين

إرشادات عامة في الطباعة والإخراج

- تتم الطباعة على ورق A4 مع مراعاة الهوامش النظامية الآتية:
- من اليسار 2 سم، من اليمين 3 سم، من الأعلى 2 سم، من الأسفل 2 سم.
- يكتب رقم الصفحة في ذيل الصفحة وفي المنتصف بخط Simplified Arabic (صفحة 2 من 150).
- يستخدم للكتابة بالعربية خط Simplified Arabic وللكتابة باللغة الأجنبية Times New Roman.
- يكتب عنوان الفصل بخط عريض قياس 20 .
- يكتب عنوان الفقرة الرئيسية على يمين الصفحة دون مسافة بادئة بخط عربي عريض قياس 18 وخط أجنبي عريض قياس 16.
- يكتب عنوان الفقرة الفرعية على يمين الصفحة دون مسافة بادئة بخط عربي عريض قياس 16 وخط أجنبي عريض قياس 14.
- يكتب عنوان الفقرة الجزئية من الفقرة الفرعية على يمين الصفحة دون مسافة بادئة بخط عربي عريض قياس 14 وخط أجنبي عريض قياس 12.
- يكتب نص الفقرة بخط عربي 14 وخط أجنبي 12 وذلك باستخدام (محاذاة - مضبوطة من الجانبين)، وباستخدام تباعد للخط بمقدار single، ويبعد السطر الأول عن عنوان الفقرة 6 نقاط، كما يبعد عنوان الفقرة الأولى عن عنوان الفصل 18 نقطة، بينما تبعد نهاية الفقرة عن عنوان الفقرة التي تليها 6 نقاط.
- يبدأ السطر الأول لأية فقرة بمسافة بادئة قدرها 0.5 سم عن بقية جسم النص.

٢٥

الخطوط والحجم المستخدم: التزم الباحث باستخدام الخطوط المحددة في دليل جامعة تشرين، حيث استخدم خط Simplified Arabic في النص العربي بحجم 18 للعناوين الرئيسية، و16 للعناوين الفرعية، و14 لمحتوى الفقرات، وتم استخدام Times New Roman للغة الإنجليزية بالحجم المناسب، مما يعكس تقيّد الباحث بالتعليمات الواردة في دليل الجامعة.

تناسق حجم الفقرات: من الملاحظ وجود تناسق واضح في أحجام الفقرات، والمسافات بين السطور، مما ساعد على راحة القارئ أثناء التصفح والقراءة، دون وجود تباينات لافتة تضعف من التوازن البصري للرسالة.

جودة الطباعة: لم يتم رصد سلبيات واضحة في الطباعة، فقد جاءت الطباعة واضحة ومنظمة، كما أن الهوامش والمسافات بين العناوين والفقرات كانت مدروسة ومنسقة بعناية.



نقد رسالة ماجستير من الجانب الشكلي

الترتيب المنطقي لأجزاء الرسالة: تم عرض أجزاء الرسالة بشكل منطقي ومنهجي منظّم، حيث التزم الباحث بالتسلسل الأكاديمي المعتمد في الرسائل العلمية: من الغلاف، صفحة الإهداء، الشكر، المستخلص العربي والإنجليزي، فهرسة المحتويات والجداول والأشكال، الفصل التمهيدي، الفصول النظرية والتطبيقية، ثم النتائج والتوصيات، وانتهاءً بالمراجع والملاحق.

أسلوب الكتابة العلمي: اتبع الباحث الأسلوب العلمي الرصين في العرض، من حيث اختيار الألفاظ الأكاديمية الدقيقة، واستخدام الجمل التقريرية والتحليلية، مع توجّه الدقة والوضوح في نقل الأفكار بشكل سلس وبسيط، مما يمكّن القارئ من فهم الهدف من الرسالة واستيعاب الأفكار المطروحة بسهولة.

تنظيم الملاحق: جاء جزء الملاحق منظماً بشكل جيد، حيث تم ترقيم الملاحق مع وجود عنوان لكل ملحق ومضمونه، كما تم الإشارة إلى الملاحق عند الحاجة داخل متن الرسالة، مما جعل التنقل بين صفحات الرسالة والملاحق للرسالة مرن يتسم بالسهولة.

الأخطاء الإملائية والنحوية: بشكل عام، كانت الأخطاء الإملائية والنحوية نادرة وغير مؤثرة، مما يدل على وجود مراجعة لغوية جيدة قبل تسليم الرسالة، وإن كانت هناك ملاحظات طفيفة لا تؤثر في جودة النص حيث لا يخلو الأمر من وجود أخطاء مطبعية لم ينتبه إليها الباحث.



نقد رسالة ماجستير من الجانب الشكلي

فهرسة البحث: تمت فهرسة البحث بالشكل المنهجي المطلوب، حيث احتوى الفهرس على عناوين الفصول والمباحث والموضوعات الفرعية، مع الترتيب الدقيق للصفحات، مما سهّل الوصول إلى المعلومات..

الاقتباس المباشر وغير المباشر: استخدم الباحث الاقتباسات بطريقة معتدلة ومتوازنة، سواء المباشرة أو غير المباشرة، دون إفراط، مع الإشارة الدقيقة إلى المصادر، مما يعكس فهماً جيداً لأصول التوثيق الأكاديمي.

وجود مستخلصين (عربي وإنجليزي): تضمنت الرسالة مستخلصين باللغتين العربية والإنجليزية، صيغا بلغة علمية سليمة، وقدمت فكرة وافية عن محتوى الرسالة، مع الالتزام بعدد الكلمات الموصى به

بساطة اللغة ووضوحها: استخدم الباحث لغة علمية واضحة ومباشرة، وحرص على تبسيط المفاهيم المعقدة للقارئ غير المتخصص، دون الإخلال بالجانب الأكاديمي للرسالة.

التقييم الشكلي العام: تُعد الرسالة من الناحية الشكلية ملتزمة بشكل كامل بدليل جامعة تشرين، وقد وُفق الباحث في تقديم عمل أكاديمي منسق ومتكامل شكلاً، يدعم المحتوى العلمي ويعكس الجهد المبذول في الإعداد والتنسيق. فيما يلي عرض لشكل بعض أجزاء الدراسة:



عرض شكل الرسالة

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 الحلي*
علاء العمر**

(تاريخ الإيداع 2018/ 4 / 9، قبل النشر في 2018/ 5 / 22)

□ ملخص □

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 تآكلي ظاهرة الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم سحب عينة عشوائية من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومندوبين ورؤساء أقسام في مؤسسات وشركات القطاع الحكومي في مدينة دمشق. وتكونت هذه العينة من (96) مفردة وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مصممة 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 حد سواء كونه يساهم بإكتساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وتطوير العمل والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة ويحد من سوء استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين كما يساهم التدوير الوظيفي في الحد من معدلات تركك 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،

*دريس - قسم الإدارة العامة - المعهد العالي لتربية الإدارية - جامعة دمشق - دمشق - سورية.
**طالب ماجستير - قسم العلوم الإدارية - المعهد العالي لتربية الإدارية - جامعة دمشق - دمشق - سورية.

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

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 AlAh,
Inad 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.

مجلة جامعة تشرين _ العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018
Tishreen University Journal Eco. & Leg. Sciences Series 2018

مقدمة:

بعد التدوير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء، ويكمن من خلاله اكتساب الموظف خبرات جديدة ومهارات متنوعة، وفي نفس الوقت يعمل على خلق نداء جديدة لدى المؤسسة، كما يساهم في الحد من تعسك البيروقراطية والروتين وزيادة كفاءة وفعالية نظم المساهمة والمساهمة من جانب آخر، وبالتالي يكون له دور كبير في الحد من الفساد الإداري للموظفين.

ومن هذا المنطلق 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 تآكلي الفساد الإداري بعد أن يتم خلق نداء جديدة في المواقع القيادية دون امتلاك للخبرات اللازمة ودون حصولهم على أي نوع من أنواع التثقيف المناسب وهذا يعني فعوض الأضرار لديهم، فغالب الإحدا المسبق لذلك الإداري يخلق مشكلة بعد ذاته، (Nacht, 1981)

ونتيجة لذلك هذا الإحدا وتأثيره التزمين لأي إداري يتولى منصباً إدارياً ينتج عنه مشاكل عدة منها الوقوع تحت سيطرة المتعصبين من أصحاب الخبرة السابقة في المجال الإداري وهو ما قد يؤدي إلى تآكلي الفساد الإداري داخل المنظمة الإدارية.

منهجية البحث:

- مشكلة البحث:

بعد الفساد الإداري إحدى القضايا الهامة التي تحتاج لمعالجة كونها الأساس في تآكلي 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. إلقاء الضوء على واقع تطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي.
2. تحديد العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي والحد من تآكلي الفساد الإداري داخل المؤسسات المدروسة.

- أهمية البحث:

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

1. التدوير الوظيفي مفهوم حديث لم نوضح أهميته ودوره في تطوير العمل بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة على حد سواء.
2. تغير وجهة نظر العامل إلى التدوير الوظيفي الذي يهدف بمثابة طلب أو تظلم من قدر الموظف، وهذا المفهوم لا بد من تغيير، ولذا نحس بسلبيات الموظف كقلة مصدر رغب.
3. محاولة إيجاد العلاقة بين أحد الأساليب الإدارية وهو التدوير الوظيفي ومكافحة الفساد الإداري.

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

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

5. قد يستفيد الباحثين من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات أصغر وأفضل لتحسين استخدام أسلوب التدوير الوظيفي في المنظمات للحد من تآكلي 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 الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق.

- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعة: ركزت الدراسة الحالية في حياها الجوسومي على جانب دور التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الإداري.
2. الحد المكاني: تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق.
3. الحد الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في عام 2017.
4. الحد الشبكي: تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من العاملين في المناصب الإدارية العليا.

- مصطلحات الدراسة:

يعرف التدوير لغة: " من مادة دار، داراً، دوراً، دوراً، أي طاف حول الشيء، ومنها الدورات كل ما تحركه ودار". (أويس وأخرون، 2004).

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه: " نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على النفس في سبل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الفاعلة والمؤهل، وكذلك تعميل الإصلاح الإداري في المنظمات". (Ontaga, 2001).

ويعرف الباحث التدوير الوظيفي إجمالاً بأنه أسلوب إداري معطل ومطلوب، يتم من خلاله تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحسينهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المناصب 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- فسداً فهو فاسد" ويعرف الفساد الإداري بأنه " استغلال السلطة المتوصل على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح الشخص أو جماعة أو طقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو معايير السلوك الأخلاقي الرافق". (الشهابي وآخرون، 2000).

ويعرف الباحث الفساد الإداري إجمالاً بأنه إساءة استغلال السلطة العامة أو الوظيفة العامة المرتبطة بمنصب معين بهدف تحقيق مصالح شخصية للموظف نفسه أو لجماعته وذلك بطريقة مخالفة لأحكام القوانين.

10102 التدوير الوظيفي:

إن منظمات المجتمع وأصناف تلك العلاقة بفكرات العمال أو المستفيدين هي في أسس الحاجة إلى التجديد والإبداع والتطوير في عملياتها وإجراءاتها وتطوير خدماتها للتملاء، وبشكل مستمر، وهي في حاجة ماسة لذلك إلى تطوير



تابع عرض شكل الرسالة

مجلة جامعة تشرين • العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018 Tishreen University Journal Eco. & Leg. Sciences Series 2018 (5)

التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية | العلي، بالعبور

قويدي جديد ذي الأساليب وأفكار جديدة، بالإضافة إلى أنه يمنح فرصاً لإثبات العلى في المنظمات لاكتشاف القادة الإداريين الكفاء.

- أن يتفكر العامل بممارسة عمل قريب في المستوى الوظيفي من العمل الذي كان يمارسه.
- أن تتاح مدة زمنية كافية لتأقلم مع مهام عمله الجديد أكلياً مستأن أو ثالث (المحبي، 1993).

ويثبت العديد من الدراسات أن للتدوير الوظيفي أثر إيجابي على الموارد البشرية داخل المنظمات وهو يحقق مجموعة من الإيجابيات والمزايا التي تنسبه أهمية كبرى مقارنة بالأساليب الأخرى التي تتجأ 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) يحفز التدوير الوظيفي تجربة لمعرفة صلاحية الموظف، فالموظف الجديد يكون تعيينه تحت التجربة لمدة معينة بعد ذلك يتم الحكم عليه من حيث لا يصلح.
- (2) يساعد على توزيع الموظفين حسب احتياج العمل فهذه تجربة 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 فالموظفون قد خلال تنقلاتهم في العمل يكتشفون هذه النقاط بسرعة ويجدون الحلول المناسبة بأسرع وقت مناسب.

- (5) في حالة وجود ترقبات من الممكن تعضيل ترقية الموظف الذي انتقل عدة مرات على الموظف الذي عمل لتفاته.
 - (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 متطلبات النظريات الإدارية الحديثة. (البيهي، 1999).
- كما أن هناك سلبيات لعملية التدوير الوظيفي يمكن إيجازها بالنقاط التالية:
- (1) التدوير الوظيفي يؤثر على صعوبة تكوين الكوادر المتخصصة، إن تكوين كوادر في تخصص ما يتطلب أن يتخرج العامل في ممارسة التخصص بحيث تتروخ خبرته وتكسب مهارته بمرور الوقت فضلاً عن الشرح في مسؤولياتهم، كل ذلك يؤدي إلى تخلف الإجراء بسبب نقص الإلمام بالعمل وهذا يصعب تعهده إذا ما تم تدوير العامل من وقت لآخر.
 - (2) التدوير الوظيفي يؤدي إلى مزيد من التورط داخل المنظمة، إن التغيير يخلق الأفراد عالياً بالمقاومة نظراً لأنه لا يقدم مصلحاً لهم أو رغبة في التخلص من أوضاعهم القائمة ويأسي التدوير الوظيفي إكراهاً خارج هذا السياق أحياناً فيؤدي بعض العاملين مقاومة لتتبع صوره إلا أن نتيجتها دوماً إيجاد حالة من التورط.
 - (3) قد يأتي التدوير الوظيفي بشخص غير كفء ويذهب بشخص كفء.
 - (4) قد تتسبب العاملين بالمخاطر بسبب التقليل الناتج منهم مثل الاستقرار الدائم.
 - (5) إذا لم يخطط جيداً للتدوير فإن النتيجة عادة ما تكون سلبية.
 - (6) قد يتبادر إلى ذهن العاملين أن التدوير هو سبب أدائهم الوظيفي وليس بهدف التحسين والتطوير (زكي، 2010).

(إدارة، 1994).

0202 الفساد الإداري:

وتعتبر مهارات وكفاءات القيادات الإدارية وبشكل مستمر لتضمن أفضل أداء وروى وكفاءات جديدة من قبل قادة ومدبرين ومشرطين جدد.

فأهمية أسلوب التدوير الوظيفي تنبع من كونه يخلق إبعاد البخل عن الموظف الذي يمارس العمل لسنوات طويلة جعلته يشعر بالانفصال، وعدم اللق على مستوى كفاءته، وبالتالي لا يوجد ما يدفعه لرغبة في التطوير والتجديد، وليس لديه ما يدفعه للتفكير، وإن استمر هذا الموظف غير مجد لأنه يمارس عمله بطريقة آلية ربما يكون الحل الأفضل له والوظيفة ناله إلى وظيفة أخرى، مما يفتح أمامه مجالات جديدة للتطوير، وتحد من نوع مختلف وإن تغيير الموظف أو المدير قد لا يكون سبب سلبيات أو أخطاء بقدر ما هو وسيلة للتطوير والإبداع من خلال أسلوب تدوير النورال 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 لإحجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتجربة لسد العجز في بعض المجالات كما أن التدوير الوظيفي يخلق في بعض المنظمات التي لا ترغب في توظيف موظفين جدد أو نقل موظفين من منظمات أخرى (زكي، 2010).

كما يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الشائعة في معالجة ضغوط العمل والتي عادة ما تعود 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 الوظائف الزرية لا يحتسون عن المديون من حيث نسبة الضغوط ويهدد الضغوط آثارها المختلفة على المنظمات (جلد، 2008).

- ومن أهم أهداف عملية التدوير الوظيفي:
- (1) المساعدة للخروج من دائرة الركود السائد وتغيير الاعتماد بملكية الوظيفة.
- (2) إحداث تغيير في مواقع القيادات ووظائفهم وفقاً لمؤهلات العمل، على ضوء نتائج تقييم الأداء الدورية أو السنوية.
- (3) تمكين وحدات الخدمة العامة من القيام بتأهيل وتدريب الموظفين بصورة مستمرة، وإكسابهم معارف ومهارات لتخليهم مواقع وظيفية جديدة وتخليهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية.
- (4) العمل على استكمال منظومة القوانين المعمّرة للتشغيف ومعالجة 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 التمسك بالمسئولية من خلال تهيئة مبدأ العدالة وإدارة الترقية بشكل فاعل (Ho & etc, 2009).

- ويمكن تحقيق 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 منطري الإدارات ويقصد به انتقال منطري الإدارات للعمل بين منطري إدارات أخرى غير التي يمارسون فيها أعمالهم. (المحبي، 1993).

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

مجلة جامعة تشرين • العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) 2018 Tishreen University Journal Eco. & Leg. Sciences Series 2018 (3)

التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية | العلي، بالعبور

3. أسباب إدارية وتنظيمية: تتداخل العديد من الأسباب الإدارية لتخلق بيئة تساعد على انتشار الفساد الإداري داخل المنظمة، ومن أهمها عدم موضوعية نظم الاختيار والتعيين في شغل الوظائف نتيجة ضعف بعض العوامل السياسية أو إعتناء أفضلية الجماعة ما وغيرها من الأسباب وهو ما يؤدي إلى شغل الوظائف بالشخص غير مناسب أو غير قادرين على أداء العمل. كما أن عدمه نظم الإدارة والادارة غير الموضوعية العاملين التي قد تؤدي إلى تعامل الاختصاصات وانتشار والروتين السلب في الإعمال والتكاسل وانتشار الراسطة والمحاباة والرشاوي إتهام، الخدمة أو الحصول على الترقية. (عبد الهادي، 1997)، وكذلك ضعف برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد الإداري والخطوات لا تشمل راداً قوياً للفساد، كما أن فساداً الفساد الإداري لا تحظى بالأهتمام والأولوية في التحقيق والمعالجة من قبل أجهزة الحالة التحقيقية. (جند، 2000).

4. أسباب سياسية: وتشمل في تعيين القضاة الإداريين في المواقع المهمة بناءً على الولاء السياسي وبعض النظر عن الكفاء، مما يخلق أبواب المحسوبية السياسية ويصيب موظفي الخدمات العمومية بالإحباط بالإضافة إلى غياب أجور الرقابة والمحاسبة وعدم وجود مؤسسات ومنظمات مسئلة تحس بمكافحة الفساد، الأمر الذي يسهل التعرف الموظفين ويشجعهم على الاستغلال غير القانوني لوظائفهم ومراكزهم الإدارية. (زاهر وآخرون، 2014).

5. أسباب اقتصادية: تعد الأسباب الاقتصادية من أهم الأسباب التي تؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد كونها تفس الجانب البشري للفرد، والتي تتشك بالفرغ وعرض مستوى الأجور وخاصة أن الأجور والرواتب عمل حسب العادة لدى الموظف الحكومي فيحاول تعويض النقص المالي الحاصل عن طريق القيام ببعض المعاملات المشروعة لتعويض هذا النقص، كما أن الحال في مستوى الرواتب بين القيادات العليا والعاملين على المستوى التنفيذي يكون سبباً وراء شيوخ الفساد فيفسد العاملين على المستوى التنفيذي بقدر في أداء المهام الموكلة لهم، كما يشجع بضغط الولاء للمنظمة التي يعملون بها. (الشمرى والفتحي، 2012).

3.2. التدوير الوظيفي والفساد الإداري:

يعد الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات على كافة أشكالها وقطاعاتها، ويشمل الفساد الإداري بالمتكاسل والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ويترك عليها تعمل المنظمات تكاثيف إضافية تشتمل على الخدمات التي تقدمها، مما يدفع قدرتها على المقاومة والبقاء، بدلاً من أن تكون هذه الامتيازات أحد محركات الاقتصاد وتعامل من عوامل النمو، لتصبح عبئاً على الاقتصاد الوطني يشتمله المجتمع بأسره، وكذاي الأساليب الإدارية الحديثة جزءاً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها المنظمات الحكومية والتي من أبرزها مشكلة الفساد، والتدوير الوظيفي يعد مخططاً مهماً في المنظمات والجهات الحكومية التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري. نتيجة لعدم التخلص من وظيفته لمدة طويلة، حيث يدفع إلى أن أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين في هذه المنظمات من عدم الإحلال بكفاءة الأداء. إن التدوير الوظيفي يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود بمقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، لذلك مثل هذا الاعتقاد كثيراً ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب الممارسات الإدارية وتخليهم ببرامج التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى عرقش الكثير من الممارسات الإدارية السلبية (Pallo, 2001).

فالهدف من خطة التدوير والخلق هو تجديد النشاط بمرور العمل وتجديد بيئة العمل وتخليها لمشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يتفكر بعمله داخل إلى غيره وإنما يدفع الشخص المتسلب في المكان المناسب ويكتسبه من العمل في مجال إدارته، كما تهدف هذا الفكرة إلى إلقاء ضاحك التفرد وروح الانفتاحان لتسهيل العمل على

لا يكاد يخطر بجمع من المجتمعات على مر التاريخ من مظاهر الفساد، فالفساد ليس ظاهرة خاصة أو كاترة محلية وإنما هو ظاهرة عالمية تتكرر منها المجتمعات كافة شرقاً وغرباً، لذا لم من آثار اجتماعية واسعة تستمر أثارهاها السلبية على إعاقة عملية التنمية الاقتصادية – الاجتماعية، ومن هنا جاءت هذه الظاهرة على اهتمام كل المجتمعات وكل الدول وظهور العديد من الدراسات والمنهجيات المتعددة والنسول على كافة المستويات لتحد من انتشاره ومعالجة آثاره، فمعظم المهتمين بهذه الظاهرة يتفقون على الصور الواضحة للفساد الإداري، كالمشروعة والمحسوبية مثلاً، إلا أن هذا لا يكفي لتفكير على صور أخرى قد تبدو أكثر غموضاً والشائهاً، مما يجعل وجود تعريف جامع أمراً ضرورياً ومهماً، وهذا ما أهم به تكثير من الباحثين في علم الإدارة وغيرها.

فعرف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه استغلال المنصب العام بغرض تحقيق مكاسب شخصية فير سوء استخدام المنصب العام لغايات شخصية وتكتسب قائمة الفساد على سبيل المثال الرشوة والانتزاع واستغلال النفوذ والمحسوبية والامتيازات وهو الذي يدفع الموظفين الحكوميين لتعجيل النظر في أمر خاص يقع ضمن نطاق اختصاصهم بغضاً أمر معين. (جند، 2000)، ويؤكد هذا التعريف عن تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه " كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ناتجة لنفسه أو لجماعته" (البيهي، 1999)، كما ورد تعريف الفساد في موسوعة العلوم الاجتماعية " الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة، ويشمل ذلك على جميع أنواع رشاشي المسؤولين المحليين أو السياسيين، ولكنه لا يقتصر الرشاشي التي تحدث فيما بين القطاع. (مشاريوت، 1999)، كما عرف سوكوما بأنه إنداء القيم الأخلاقية وغيوب الأسس والقواعد التي تحكم السلوك (سواضاط واحد هو تحقيق الربح والمصلحة الذاتية بعض النظر عن الشائش التي تتركب على الآخرين ومصلحتهم. (منصور، 2011).

وكون الفساد ظاهرة واسعة ومعقدة قد تحدث كسيفياتها وتعددت أنواعه فيقسم الفساد حسب نوع القطاع إلى الفساد في القطاع الحكومي والذي يشمل باستغلال الموظف الحكومي لتصلبات في تدوير المكاسب الشخصية من خلال الاختلاس أو سرقة أموال الدولة، والنوع الثاني هو فساد القطاع الخاص وهو الأوسع انتشاراً من الأول بحكم التساه رقمه القطاع الخاص وتأثيره في تسير المعاملات الرسمية أو غير الرسمية. (بوادي، 2008).

ويشكل 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 يفرغها التسلسل بالأعراف والمبادئ الموروثة والسائدة والتي لها تأثير سلبي على ثقافة العمل وانتشار ظاهرة الفساد الإداري من خلال أعمال المحسوبية واستغلال النفوذ، بالإضافة لتعامل الأسرة التي تمارس سطوتها على الموظف بحيث يخذ قراره وفقاً للمصالح الأسرية والعائلية أو العلاقات العشائرية وليس وفقاً للمصلحة العامة للدولة. (عبد الهادي، 1997).

2. أسباب قانونية: إن النصوص والتشريعات في القوانين يحمي فرصة للتدوير من تنفيذ القوانين أو الالتفاف عليها، فضلاً عن أن الفساد يتم في البيئات التي يكون فيها القانون ضعيفاً، من كثرة التشريعات القانونية غير الملائمة وعدم قدرة القوانين الداخلية على استيعابها، ومن جهة أخرى هناك غياب في الرقابة المحاسبية وعدم وجود مؤسسات مسئلة معينة لمكافحة الفساد الإداري والفساد الدولة إلى معايير المحاسبية حيث إن هذه العوامل هي مجملها تسهل الإخفاف في سلوك العاملين وتنتج عليه. (البيجان، 1997)



تابع عرض شكل الرسالة

مجلة جامعة تشرين * العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) Thsihren University Journal Eco. & Leg. Sciences Series 2010

من يشل موقفه لفترة طويلة، مما يؤثر سلباً على القطاع في العمل والعلاقات بين الزملاء، إن التغيير والتطوير يعني الحيوية والموثوقية في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والعمول والتراخي. (ميجان، 2002).

وعلى هذا فإن التغيير الوظيفي يهدف إلى نقل الموظف التكوين من موقعه لخدمة على بثل الجديد المطلوب منه بما يحول دون انتشار مثل هذا النموذج داخل المنظمة، مع إحلال القائد لفترة محل القائد المتكاسل أو القائد حتى يمكنه تخليز مروضيه وتغييرهم نحو العمل الجاد والفعال لتحقيق مصلحة المنظمة ككل.

لذا: **الغاية الميدانية:**

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

الجدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمتسوبة والصالحة لتطبيق على أفراد عينة البحث

المؤسسة أو الشركة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتطبيق
الشركة السورية للتصاريح	17	15	13.27%
المؤسسة العامة للتأمين	16	14	12.39%
هيئة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة	18	15	13.27%
المؤسسة العامة لتصنيعات الخياطة	18	17	15.93%
هيئة الاستثمار السورية	16	14	14.16%
هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية	15	14	13.27%
الشركة السورية للتلفزيون	13	11	9.73%
المجموع	113	100	88.50%

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتطبيق بلغت (96) استبانة بنسبة 84.96% من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة كافية ومفولة لتحليل البيانات وبذلك يسفر الحد الأدنى لتلك العينة البحث على 96 فرداً، يتوزعون وفق التوزيعات التيموغرافية كما يبينه الجدول التالي:

مجلة جامعة تشرين * العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (3) Thsihren University Journal Eco. & Leg. Sciences Series 2010

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 التغيير الوظيفي** مع القيمة المتوسطة (3) باستخدام اختبار ت ستونلت لمقارنة متوسط المحور مع القيمة المتوسطة (3) وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T-test لمعور فعالية محور مجلس إدارة التغيير الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة المعنوية
96	3.63	.78	.000*

*القيمة 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 محور تطبيق التغيير الوظيفي والقيمة المتوسطة (3) كما أن المتوسط أكبر من القيمة (3) وبالتالي يوجد اتجاه نحو الموافقة لدى أفراد عينة البحث على فعالية محور تطبيق التغيير الوظيفي، والنتيجة ترفض الفرضية البديلة أي **يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب التغيير الوظيفي في مؤسسات القطاع الحكومي في مدينة دمشق عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 = α**.

الفرضية الثالثة:

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

لدراسة الفرضية الثانية قام الباحث بدراسة تأثير محور التغيير الوظيفي باعتباره متغير مستقل على المتغير التابع وهو الفساد الإداري، ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب الإحدار البسيط كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يبين معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومعامل التحديد ومعامل تفسير المتغير

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التفسير	الخطأ في التقدير
.728*	0.53	0.525	0.5212

a. Predictors: (Constant), التغيير 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 التغيير الوظيفي مع المتغير التابع وهو الفساد الإداري. أما معامل التحديد فقد بلغ $R^2 = 530$ وكذلك معامل التحديد للمعدل $R^2 = 525$ أي أن المتغير المستقل يفسر (52.5%) من سلوك المتغير التابع وبالتالي المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع، ونلاحظ من جدول تحليل تباين الإحدار (ANOVA) رقم (7) أن قيمة المعنوية لاختبار F تحليل تباين الإحدار (Sig = .000) أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05 = α) أي أن هناك

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

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

الجدول رقم (7) نتائج تحليل تباين الإحدار وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

النموذج	المجموع	الحرية	المتوسط	قيمة اختبار	المعنوية
1	الانحدار	1	28.771	28.771	105.898
	الخطأ	94	0.272		
	المجموع	95			.000*

a. Predictors: (Constant), التغيير الوظيفي

b. Dependent Variable: الفساد الإداري

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS

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

النموذج	معاملات الإحدار	قيمة ت	معنوية الاختبار
1	(Constant)	0.62	0.017
	التغيير الوظيفي	-0.708	0.009

a. Dependent Variable: الفساد الإداري

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات برنامج SPSS

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

النتائج والمناقشة:

النتائج:

1. يعتبر التغيير الوظيفي أحد أهم استراتيجيات تطوير أداء العاملين والمؤسسات على حد سواء ويتم من خلاله كساب الموظفين خبرات جديدة ومهارات متنوعة.

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

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، 2000، 110.
4. العنبي، محمد زويد. التغيير الوظيفي، مجلة الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، السعودية، العدد 180، 1993، 32.
5. الهجان، عبد الرحمن. استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، العدد 23، المجلد 12، 1997، 59.
6. الباني، محمود علي. فعالية التغيير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الحكومي بالتطبيق على جمره مطار الملك خالد الدولي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، 120.
7. أنيس، إبراهيم؛ متشصر، عبد الخليم؛ الصواحي، عطية؛ أحمد، محمد خلف الله. المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، 1097.
8. بوادي، حسين الحندي. الفساد الإداري لغة المصالح، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، 16.
9. تقرير عن التنمية في العام 1999، البثك الدولي للإتشاء والتعمير، الترجمة العربية، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
10. جند، سامر. سلوك التنظيم والتغيرات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، 256.
11. داوود، ثريا وليم. سياسة تطوير العمالة: فلسفة، مزايا، مشكلات، مجلة التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد 65، القاهرة، 1994، 6.
12. زاهر، تيسير؛ علي، غزان؛ خضر، أحمد؛ الحوكمة المؤسسية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (4)، 2014، 22.
13. زكي، ناصر. تعميل سياسة التغيير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر تنمية الموارد البشرية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2010، 11.
14. ساروت، جورج مودي. تكلفة الفساد، الإصلاح الاقتصادي، المجلد (21)، العدد (2)، 1999، 16.
15. عبد الهادي، أحمد محمد. الانحراف الإداري في الدول النامية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1997، 365.
16. منصور، سليم. دور مؤسسات التعليم العالي في الحد من الفساد الإداري والمالي، مجلة دراسات محاسبية وإعلامية، المعهد العالي لمحاسبة، جامعة بغداد، 2011، 18.
17. نجم، عود. اختلافات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، 13.
18. ميجان، عبد الرحمن بن أحمد. المطلب الحتمي التميز جود التنمية في الوطن العربي. المختار الإسلامي، 2002، 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



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

