

دور التدوير الوظيفي في الحد من مظاهر الفساد الاداري

دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في بنك كوية- قضاء كوية- محافظة أربيل إقليم كردستان-العراق

د. داليا خالد فاتق¹ ، د. فيان سليمان حمه سعيد² ، د. بارزان عمر علي³ ، د. بيستون عبدالمجيد عثمان^{5&4}

¹ قسم الادارة والمحاسبة، فاكليتي العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة كويه، اقليم كردستان العراق

² قسم الادارة والمحاسبة، فاكليتي العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة كويه، اقليم كردستان العراق

³ قسم المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة البنانية الفرنسية، اقليم كردستان العراق

⁴ قسم ادارة الأعمال، المعهد التقني كوية ، جامعة أربيل التقنية، أربيل، العراق

⁵ قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة نوروز ، دهوك ، العراق.

المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدوير الوظيفي بأبعاده (فائدة العمل، تطوير الشخصية، المعرفة الادارية، معرفة المنظمة، المعرفة التقنية) في الحد من مظاهر الفساد الاداري في بنك كوية في قضاء كوية / محافظة اربيل / اقليم كردستان - العراق. و لتحقيق الهدف تم تصميم استمارة لاستبانة مكونة من (29) سؤال وزعت على عينة مكونة من (36) مفردة و قد اعيدت كلها(36) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد توصلت البحث الى وجود علاقة ارتباط بين التدوير الوظيفي و الحد من مظاهر الفساد الاداري، ووجود اثر للتدوير الوظيفي في الحد من مظاهر الفساد الاداري. و بناء على الاستنتاجات توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على التعاون والمحبة والتمكين والرقابة الذاتية بين ادارة البنائك المبحوث وعاملها، والتي إن اتسمت بها إدارة البنائك ستساعد وتسهل من تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالحد في مظاهر الفساد الاداري.

مفاتيح الكلمات: التدوير الوظيفي، الحد من مظاهر الفساد الاداري، بنك كوية، قضاء كوية، محافظة اربيل/ كردستان-العراق.

1. المقدمة

الكثير من التحديات التي تواجه المنظمة المالية ، لاجل بقائها و نموها وتميزها. ويتوقف الأمر في هذه الحالة على أداء العاملين، حيث أنهم يعدون المحرك الأساس، لنجاح المنظمات من خلال العمل الذي تؤديه (Al-jaf et al., 2020)

في ظل عصر المعلومات و التطورات المتسارعة في الاقتصاد العالمي هناك

(Faeq et al., 2020).

3. رقد مكتبة الاقليم بمساهمة بحشية متواضعة تبحث في استنباط العلاقات و التأثير بين متغيرات الدراسة.

ثالثا: أهداف البحث:

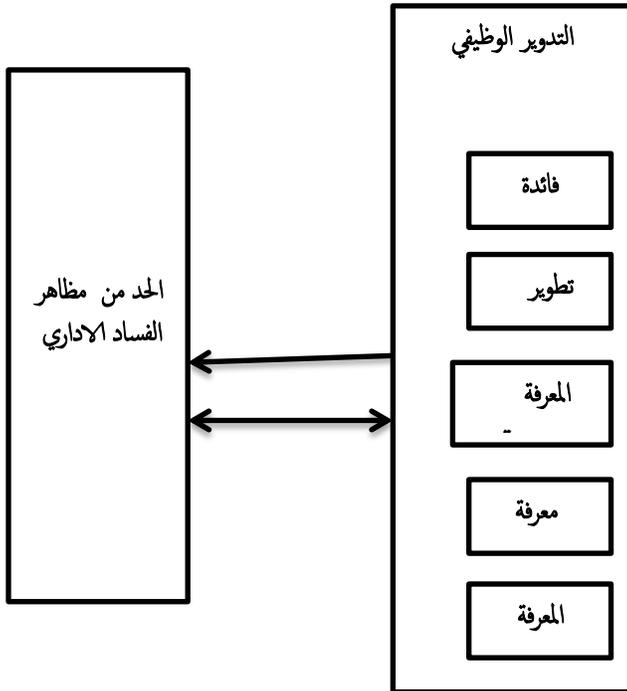
إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في التحقق من مستوى توافر وطبيعة علاقة الارتباط والاثر بين (التدوير الوظيفي، الحد من مظاهر الفساد الاداري)، في بنوك كوية / محافظة أربيل ويمكن أن يتفرع عن هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية التي يمكن وضعها بالآتي :

1- تشخيص مستوى كل من التدوير ، و الحد من مظاهر الفساد الاداري . في ضوء استجابة أفراد عينة الدراسة من الموظفين على فقرات الإستبانة والذي يعكس واقع المتغيرات أعلاه في البنوك المبحوثة.

2- التحقق من الأنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بشكل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة (التدوير الوظيفي ، الحد من مظاهر الفساد الاداري).

3- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للبنوك المبحوثة فيما يخص الاهتمام بأبعاد التدوير الوظيفي لغرض الحد من مظاهر الفساد الاداري للموظفين في البنوك المبحوثة.

رابعا: انموذج الدراسة الفرضي



لنا استوجب على الإدارة الحديثة، الاهتمام بالموارد الألامادية (البشرية) و خلق بيئة عمل ايجابية للعاملين وشعورهم بالحوية، نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية. (Ahmed& Faeq, 2020). هنا يبرز أسلوب التدوير الوظيفي الذي يعد من أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي وهو احد أساليب الإدارة الحديثة التي يخضع لها المورد البشري وذلك من تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة من خلال نقله من وظيفة لأخرى وما يحققه من إتاحة الفرصة لمعرفة عدة أعمال سواء فنية أو إدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة. ويقبل من امكانية العاملين في اعتنام الفرص للوصول الى اهدافهم الشخصية من خلال طرق غير مشروعة و الحد من كظاهر الفساد الاداري الذي يعتبر سلاحا فتاكا لتدمير الافراد و المنظمات الاعمال و الدول

المبحث الاول: نطاق البحث و منهجته

اولا: مشكلة البحث:

تعتبر ظاهرة الفساد الاداري من الاوبئة الفتاكة وهي قديمة وجدت في كل العصور، وفي كل المجتمعات بالاحص في مجتمعات العالم الثالث وخاصة في مؤسساتها الحكومية - وله آثاره السلبية على التنمية والمجتمع، و يعوق نظم العمل الرسمية وانتشار البطالة املقنعة وفقدان الرشد في اتخاذ القرارات(قباني و موسى، 2018) ، لذا استحوذ مواضيع الحد من مظاهر الفساد الاداري على اهتمام كبير من قبل الحكومات والاداريين و الباحثين لاسيما بأن اصحاب القرار في اقليم كردستان لا يتكروا بأن هناك فساد اداري بنسب متفاوتة في المنظمات المحلية ، حيث يحاولون القضاء على هذه الظاهرة، ونظرا للحاجة الى التركيز على التدوير الوظيفي للموظفين في القطاع العام كانت التوجهات نحو اقامة دراسة تهدف الى التذكير باهمية البحث كان ضروريا في مجال التدوير الوظيفي و محاولة ربطها في الحد من مظاهر الفساد الاداري. و تتجسد مشكلة البحث في سؤال أساس مفاده: ما دور التدوير الوظيفي في الحد من الفساد الاداري و مظاهره حسب وجهة نظر المبحوثين. و تتفرع عنها ما يأتي:

1. ما مستوى التي توصل اليها البنك المبحوث في التدوير الوظيفي ؟
2. ما مستوى التي توصل اليها البنك المبحوث في الحد من مظاهر الفساد الاداري؟
3. ما طبيعة العلاقة والاثر بين التدوير الوظيفي و الحد من مظاهر الفساد الاداري؟

ثانيا: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال مايلي:

1. المساهمة في بيان أهمية متغيرات البحث المحتملة بتدوير الوظيفي ودورها المتوقع في الحد من مظاهر الفساد الإداري.
2. تتجلى أهمية البحث ميدانيا في زيادة ادراك القيادات في البنوك المبحوثة لدور التدوير الوظيفي في الحد من مظاهر الفساد الاداري.

- الزيارات الميدانية:- حيث قامت الباحثة بزيارة البنك المبحوث أثناء توزيع استمارة الإستبانة ، لغرض توضيح أهداف الدراسة، وأهميتها ، فضلاً عن الإجابة على تساؤلات المبحوثين.

- البيانات الحقيقية:- أعتمد الباحثون على الإحصاءات المستحصلة من بنك كوية.

- الاستبانة:- والتي تعد الأداة الرئيسة المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بمتغيرات (التدوير الوظيفي، الحد من مظاهر الفساد الاداري)، وعند تصمم استمارة الإستبانة ، وكذلك الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة فيما يخص الوضوح، والتجانس في فقرات الإستبانة ليسهل على المبحوث إدراكها.

تركيبية الإستبانة:- تتمثل بفتة عينة الدراسة وهم الموظفون، و يمكن توضيح تركيبية الإستبانة

- 1- بيانات المستجيبين :وهي عدد من الصفات الشخصية للأفراد المستجيبين ، المتمثلة في كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي و التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة، الحالة الزوجية.

- 2- متغير التدوير الوظيفي: وضعت (18)عبارة لقياس هذا المتغير ومتغيراته الفرعية الأربعة، التي تتضمن فائدة العمل، تطوير الشخصية، المعرفة الادارية، معرفة المنظمة، المعرفة التقنية)

- 3- متغير الحد من مظاهر التدوير الوظيفي: وضعت (11) عبارة لقياس هذا المتغير

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت من (لا أتفق بشدة، لأتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) وبأوزان متدرجة من(1) إلى (5) متتالية، إذ يسمح للمستجيبين في إعتد الخيارات المتعددة لمقياس ليكرت الحماسي في الإجابة عن عبارات الإستبانة.

ثامنا: الطرق الاحصائية المستخدمة: لإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها تم تفريغ البيانات وإخضاعها لمعالجات إحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و تم استخدام بعض الطرق الاحصائية لتحليل البيانات وهي المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة افراد العينة لفقرات السببانة، والانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها احلسائي، و تم استخراج معامل Cronbach' Alpha لمقياس مدى الاعتمادية وهو يحيد مدى الانسجام الداخلي لفقرات السببانة، و معامل الارتباط بيرسون بهدف اختبار الفرضية الاولى (فرضية العلاقة) وتم استخراج معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة الفرعية

الشكل (1) أ نموذج الدراسة الفرضي

المصدر : من إعداد الباحثة وعلى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة .

خامساً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي و الحد من مظاهر الفساد الاداري. و تنبثق الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسية الاولى و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فائدة العمل و الحد من مظاهر الفساد الاداري.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير الشخصية و الحد من مظاهر الفساد الاداري.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الادارية و الحد من مظاهر الفساد الاداري.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين معرفة المنظمة و الحد من مظاهر الفساد الاداري.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التقنية و الحد من مظاهر الفساد الاداري.

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير معنوي لتدوير الوظيفي في الحد من مظاهر الفساد الاداري. و تنبثق الفرضيات الفرعية التالية من الفرضية الرئيسية الثانية و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

سادسا: منهج البحث :تعد هذا الدراسة من البحوث الوصفية والتطبيقية وعليه فإن الباحثة سوف تتبع المنهج الوصفي المسحي والذي يتناسب مع البحوث التطبيقية المسحية، والذي يعرف بأنه " أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعرب عنها تعبيريا كيفيا وكما" (العمراني، 2009 : 11).

سابعاً: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة:

- 1- أدوات جمع البيانات والمعلومات

لغرض إنجاز هذه الدراسة لابد من القيام بجمع البيانات، والمعلومات الخاصة بجانب البحث (النظري، والعملي) ويمكن تلخيصها بالآتي:-

- أ. الجانب النظري:- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في الحصول على البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع العلمية الأجنبية و العربية من كتب ودراسات وبحوث ودوريات علمية ورسائل واطاريح ذات صلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على احداث ما كتب حول هذا الموضوع.
- ب.الجانب العملي:- وتم اعتماد على الأسلوب التحليلي في الجانب العملي ، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية. فقد اعتمدت الباحثة على ما يأتي:-

الموظفين أو العاملين لأنه يؤدي الى الرتبة وعدم التحديد والتطوير (الموصل، 2019). ويمكن أهمية التدوير الوظيفي كما يراه (اسماعيل، 2019) في ما يلي:

- إن التدوير الوظيفي يستخدم لتوظيف مجموعة من الأفراد من أجل إعدادهم وتهيئتهم للتدريب على العمل
- أداة فعالة للتطوير الوظيفي.
- يسهم في زيادة تنوع مهارات الفرد العامل من خلال تناوبه على أعمال عدة، أو مواقع وظيفية في أقسام المنظمة أو الخط الإنتاجي
- يكسب الموظف الذي يتم تدويره في العمل خبرة بسرعة أكبر مقارنة مع الموظف الذي لا يتم تدويره في العمل.

ويرى (القحطاني، 2011، 42) أن أهمية التدوير الوظيفي تبرز من خلال الآتي:

- الكشف للإدارة والقيادة في المنظمات عن الفروق الفردية لمواردها البشرية.
- التعرف على جوانب قوتهم وضعفهم من خلال الأعمال الإشرافية والإدارية والقيادية التي يمارسونها ومنحهم فرصا للنمو والتطور والترقي إلى وظائف عليا
- يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، حيث يساهم في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة من خلال التدريب على مهارات جديدة لإنجاز الأعمال الأخرى، وذلك بهدف سد النقص البشري في بعض المجالات.

و أكد تبرز أهمية التدوير الوظيفي بان له تأثيرا كبيرا بخاصة في المنظمات التي تعمل يف بيئة إدارية تقليدية تتسم بالجمود كبرى والروتين وصعوبة التخلص من الموظفين التي أثبتت نتائج عملهم انخفاضاً في مستوى إنتاجهم وولائهم للمنظمة، وكذلك من ناحية أخرى تسهم في رفع مستوى الرضا للموظفين، وذلك من خلال إشعارهم بأن المنظمة تعطي المتميز الفرصة للتقدم والترقي الوظيفي.

3-أنواع التدوير الوظيفي: يشيركل من (القحطاني، 2011، 44) و (عزام، 2014، 21-22) و (المدرع، 2013، 10-12) في (علي، 2017) بضرورة ادراك والتمييز بين أنواع التدوير الوظيفي كما يلي:

- التدوير في بداية المسار الوظيفي: يتم هذا النوع من التدوير في السنة الاولى من تعيين الموظف، وتهدف إلى تهيئة الفرد للعمل وتعريفه بأقسام المنظمة المختلفة، وأكسابهم مهارات مختلفة ومهمة بشكل سريع.

و معامل التحديد من R2 من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ليجاد أثر المتغير المستقل على المتغيري التابع (فرضية الاثر).
تاسعا: مجتمع البحث وعينتها: أشمل مجتمع البحث على الموظفين في بنك كويبة- محافظة أربيل - إقليم كردستان- العراق من البالغ عددهم (32) موظفا و الذي يمثل عينة البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: التدوير الوظيفي

1- مفهوم التدوير الوظيفي:

يعد الموظفون المحرك الاساسي لأي منظمة، والحفاظة على تشجيعهم و خلق بيئة عمل مناسبة نحو العمل هو الدور الحاسم للمنظمة. وإن الحفاظ على اهتمام العامل بوظيفته هو التحدي الأكبر الذي تواجهه ادارة الموارد البشرية في أي منظمة، ونتيجة لذلك تبرز حاجة الادارة العليا للعثور على طريقة تمكنها من تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم للعمل . وهنا يأتي الحل الأمثل لهذه المشكلة من خلال التدوير الوظيفي الذي يعني نقل العاملين من عمل الى آخر لتحسين مهاراتهم و معرفتهم بالعمل لأسباب إدارية أو إنتاجية (العلاق، 1983، 498). و يرى (حسين، 2006، 156) بأنه تنقل العمال من عمل لأخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة ، و زيادة إمكانات التحفيز والأداء ، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي تقوم بها العامل. و يؤكد (احمد، 2007، 531) بأن التدوير الوظيفي هو تعريض الموظف الجديد لخبرات الوظيفة متعددة وذلك بنقله موقتا من وظيفة لآخرى و يساعد ذلك على ان يتعرف على الموظفين الآخرين و اشتطهم و بيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا في الأداء العمل مع الجهات المختلفة اذ سيعرف الموظفين مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومات يتوجب اخذها. و يرى (الخالدي، 2011، 129) بان التدوير الوظيفي نظام لترتيب العمل وفيه يكلف الموظف بأداء عمل معدد او ممارسة مهام وظيفية معينة و بعد مدة معينة كافية لإتقانه تلك الوظيفة ثم يتم التنقل الي وظيفة اخرى او عمل جديد. وأكد (بدر، 2016، 16) بأن التدوير الوظيفي هو النقل المخطط من وظيفة الى أخرى بهدف تطوير الأداء ، وكذلك تعزيز لمبدأ الاعتماد على التنافس بين الموظفين في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك لتفعيل الإصلاح الإداري. أكد (الموصل، 2019) هو بأن التدوير الوظيفي تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة. و تأسيسا على ما تقدم من التعاريف السابقة يتبنى البحث الحالي تعريفا اجرائيا لتدوير الوظيفي بأنه فلسفة ادارية حديثة ويتضمن ترتيب العمل من خلال تنقل الموظف من وظيفة الى اخرى لاجل كسب و تطوير مهارات و معلومات و قدرات و مؤهلات الموظفين وهذا يعود ايجابا على المستوى المهني و المنظمي.

2- أهمية التدوير الوظيفي : إن التدوير الوظيفي تقنية إدارية حديثة يمكن من خلالها منح فرض متساوية للموظفين ، و كذلك قضاء علي البيروقراطية ورتابة الأعمال التي تولدها الوظائف التي يحكث فيها اصحابها مدة طويلة و لاسيما الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية ، فكلما طالت مدة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفة تولد البيروقراطية والروتين و التكرار و الملل و انعكاس ذلك علي عمل

تحدث بصورة عرضية قبل وبعد أي دورة تدريبية، من خلال جميع الجوانب المتعلقة بالحياة والعمل (الحكيم و السعيد، 2017)

ت. المعرفة الادارية: تشير المعرفة الادارية الى المعرفة المستخدمة مع عمليات الدعم في المنظمة مثل إدارة المنافع أو تحديد المشاكل و الاخطاء وإصلاحها كما تشمل المعرفة الادارية النظم والممارسات في ادارة المنظمة ، مثل نظام المكافآت وآلية المنافسة الداخلية اذ تمثل المعرفة الادارية نوع معين من المعرفة الصريحة، المرتبطة بالمعتقدات الضمنية (الحكيم و السعيد، 2017).

ث. معرفة المنظمة: و تتضمن المعرفة التنظيمية كيفية تنظيم وإدارة المشروعات وتنسيق أنشطة حل المشاكل المختلفة، وتحديد الأهداف والحوافز وتخصيص الموارد وتعيين العاملين وحل النزاعات و من المحتمل ان تؤثر المعرفة التنظيمية على اختيار استراتيجيات التطوير المختلفة في المنظمة وادائها (الحكيم و السعيد، 2017)

ج. المعرفة التقنية: المحتوى القائم على الادارية العملية، التي اعطيت ظروف خاصة ومحددة، وتسلسل صحيح لإجراءات وإدارة قواعد القرارات المناسبة التي تقود إلى نتائج يمكن التنبؤ بها فضلا عن ذلك تنطوي المعرفة التقنية على وضع مجموعة من المعارف النظرية حيز التنفيذ ضمن سياق معين و لهدف محدد إذ إن ارتفاع مستوى المعرفة التقنية يميز من خلال الخبرات الصعبة المكتسبة ضمن سياق محدد كما تتضمن المعرفة التقنية ذات المستوى العالي: المخططات (التصاميم) وبراءات اختراع المنتج والتعليمات التفصيلية بالعملية (الحكيم و السعيد، 2017).

ثانيا: الفساد الاداري:

مفهوم الفساد الاداري: يعد الفساد الاداري ظاهرة عالمية ومرض خطير تعاني منه دول العالم وله آثاره السلبية على المجتمع، و يعوق نظم العمل الرسمية و تحقيق التطور و الازدهار وفقدان الرشد في اتخاذ القرارات، لذا تبذل الحكومات جهودا مقدرة من أجل القضاء عليها. أن الفساد الاداري ما هو الا خروج الموظف العام عن الحدود التي رسمها القانون للوظيفة العامة التي يباشرها، وكذا الخروج عن الواجبات العامة و الخاصة لحسن العمل الوظيفي، و من شأنه ان يسبب اضطرابا فعليا و حكما لادارة العامة (الهياس، 2018). و يرى (الامارة، 2012) بأن الفساد الاداري هو إخلال الموظف بواجبات وظيفته إيجابياً وسلبياً وإتيانه عملاً من الأعمال المحرمة عليه، فكل موظف يخالف الواجبات التي تنص عليها القوانين والقواعد التنظيمية العامة أو ، أوامر الرؤساء في حدود القانون، أو يخرج من مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أمر يقصر في تأديته بما يتطلبه من حيلة ودقة وأمانة ، ويخل بالثقة ذلك منوطاً المشروعة في هذه الوظيفة التي يقوم بها بنفسه إذا ، كان به وأن يؤديها بدقة وأمانة ، إنما يرتكب ذنباً إدارياً يستدعي تأديبه ، فتنتج به إرادة الإدارة إلى توقيع جزاء عليه بحسب الأشكال والأوضاع المرسومة قانونياً في

التدوير في مراحل المسار الوظيفي: ويتم في المراحل المختلفة للمسار الوظيفي للفرد، وتهدف الى أكساب المسار مرونة أكثر.

التدوير الرأسي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في مستوى وظيفي مختلف، وينتج عن ذلك زيادة في المزايا امالية وكذلك السلطة و في أهمية الوظيفية.

التدوير الافقي: ويقصد به انتقال الموظف من وظيفته الحالية لممارسة أعمال أخرى يقوم بها موظف في ذات المستوى الوظيفي وقد ينتج عنه تغير في المزايا امالية ولكن قد تكون زيادة في السلطة أو أهمية الوظيفية.

التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به انتقال احد الموظفين إدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميل له.

التدوير بمديري الإدارات: ويتم ذلك بأن يتم انتقال مديري الإدارات للعمل مع مديري الإدارات أخرى غير الذين يمارسون اعمالهم.

التدوير القصري والسريع: يتم تدوير الموظف حديثي الخدمة بمجموعة من الوظائف الاساسية داخل الكمنظمة، على ان لا تتجاوز هذه العملية سنة كاملة، و الهدف لإكسابهم معارف ومهارات سريعة حول طبيعة الأعمال المختلفة للمنظمة.

التدوير الطويل والبطيء: يتم تدوير الموظفين بمجموعة من الوظائف داخل المنظمة خلال فترة حياتهم الوظيفية الكاملة، حيث يمضون في كل وظيفة فترة زمنية مناسبة، تتفق مع طبيعة ومهام ومتطلبات تلك الوظيفة و اهداف تتحسن مهاراتهم و زيادة خبراتهم وابتعادهم عن الملل والرتابة، والفساد الإداري وغيرها.

4-مقاييس التدوير الوظيفي وابعاده: بعد التطلع على الادبيات والمراجع التي تناولت التدوير الوظيفي من جوانبه المختلفة يمكن تحديد عدد من المقاييس التي تم اعتمادها من قبل الباحثين (Mohan & Gomathi, 2015); الحكيم و السعيد، 2017):

أ. فائدة (منفعة) العامل: تمثل فائدة العاملين واحدة من مجموعة سياسات إدارة الموارد البشرية، والمنظمات تميل إلى اعتماد تشكيلة متنوعة من سياسات إدارة الموارد البشرية، بما فيها السياسات الملموسة وغير الملموسة على حد سواء (الحكيم و السعيد، 2017)

ب. تطوير الشخصية: يعني تطوير الشخصية قدرة الفرد على زيادة تطوير فهم الذات وترجمة هذا الفهم إلى الاستشارات الفعالة والتفاعلات الاجتماعية ان تنمية الشخصية ليست حدثا بل عملية، تحدث طول مدة الحياة سواء على المستوى الشخصي او العمل ، اذ يجب أن

ب- وعلى مستوى الآثار القانونية يلاحظ ان القانون يفقد هيئته في المجتمع لان المفسدين يملكون تعطيل القانون وقتل القرارات التنظيمية ويصبح واضح للعيان ان القانون في سبات عميق وان الجزاءات واللوائح لا تطبق ضد المخالفات الصريحة والمدمرة لأمن البلد والمجتمع فلا بد للفرد ان يفقد ثقته في هبة القانون في المجتمع وتصبح مخالفته هي الاصل واحترام القانون هو الاستثناء.

2- الآثار الاقتصادية والادارية:

أ- من ناحية الآثار الاقتصادية للفساد الاداري هناك اتفاق عام على ان التنمية والنمو الاقتصادي يصيبها الضرر من جراء ممارسات الفساد من حيث انخفاض معدل العائد الاستثماري ؛ اذ ان المبالغ التي يدفعها المستثمر كممولات ورشاوى على كلفة المشروع ستجد ما يعوضها من خلال ذلك الانخفاض. وهكذا سوف يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام ، وأضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة ، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من كلفتها.

ب- اما على الصعيد الاداري ، سيعمل المفسدون على إكثار الحلقات الروتينية وتعقيدها وستؤدي الى زيادة إجراء الأعمال لغرض ابتزاز المواطن أو تحمّلها من خلال زيادة الأسعار ، او أنها تصبح بمثابة العائق أمام دخول المؤسسات الى السوق. كما يتسبب الفساد الإداري بإهدار جزء كبير من موارد المؤسسات التي تشكل روافد أساسية لتغذية ميزانية الدولة المتحقة من الضرائب والكرارك والمصادر الايرادية الاخرى لتغطية متطلبات الفساد التي بدلا من انفاقها على تعزيز انشطة النمو والتقدم

بنائا على ما سبق ترى الباحثة انه قد يكون للفساد الاداري آثار سلبية اخرى على بيئة الاعمال مثل تدني مستوى الاخلاق و عدم التزام الموظفين باخلاقيات العمل و القيم و المبادئ و كذلك يؤثر سلبا على نفسية الموظفين الذين يعملون في المنظمات التي تعم فيه الفساد الاداري.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج حول متغيرات البحث واختبار العلاقات وكلائي

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

أ – وصف و تشخيص فقرات التدوير الوظيفي (X):

1. فائدة العمل:

اظهر الجدول (1) مستوى عالياً لاستجابات فقرات مشاركة بالمعلومات (X5 – X1) اذ بلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذه المحور (3.697) و بانحراف معياري معدل (8941). و من ابرز الفقرات التي اغنت هذه المحور هي (X2) و التي تشير الى " بعد افضل الممارسات التي يتم استخدامها في مجال تنويع خبرات و

حدود النصاب المقرر، لهذا فأن الخروج على واجبات الوظيفة والأوامر التي تصدر إليه من رؤسائه في حدود القانون ، انه الانحراف بعينه ويتفاوت هذا الانحراف شدة وقوة يتفاوت أذاه وأثره في الصالح العام. ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الادارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام إثناء تأديته مهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى لإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين (قباني و موسى، 2018)

ثالثاً/ مظاهر الفساد الاداري : ويحدث الفساد عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة. كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الاقارب ضمن منطوق (المحسوبية) أو . سرقة أموال الدولة والفساد من حيث مظهره يشمل أنواع عدة كما ذكر (قباني و موسى، 2018) منها:

- 1- الفساد السياسي: ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والاحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (املؤسسات السياسية) في الدولة .
- 2- الفساد المالي: و يتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والاحكام المالية التي تنظم سير العمل الاداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية .
- 3- الفساد الاداري: ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الادارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام إثناء تأديته مهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى لإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين.
- 4- الفساد الاخلاقي: والمتمثل بمجمل الانحرافات الاخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته.

رابعا/ آثار الفساد الإداري: لما كان الفساد الاداري ظاهرة مرضية تصيب المجتمعات بأعراضها ، فإنها ستترك بالضرورة اثارا ضارة على كل الاصعدة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية) . وللوقوف على طبيعة هذه الآثار جرى تقسيم المطلب على الفروع الاتية) اللطيف و آخرون،: (2017:11):

1- الآثار السياسية والقانونية :

أ- تنتج الآثار السياسية للفساد الاداري من استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي الذي يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية بالإضافة الى قدرتهم على مراكمة الأصول بصفة مستمرة مما يؤدي الى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

انحراف معياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		X
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.031	3.628	5.6	2	2.8	1	33.3	13	47.2	19	11.1	4	6X
1.093	3.742			2.8	1	36.1	13	44.4	19	16.7	6	X7
.908	3.763	2.8	1	8.3	3	27.8	11	47.2	19	13.9	5	X8
.6635	3.828			11.1	4	22.2	8	52.8	21	13.9	5	X9

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج ال SPSS

3. وصف وتشخيص فقرات المعرفة الادارية (X):

اظهر الجدول (3) مستوى عالياً لاستجابات فقرات مشاركة بالمعلومات (-x12) اذ بلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذه المحور (3.571) و بانحراف معياري معدل (882). و من ابرز الفقرات التي اغنت هذه المحور هي (X10) و التي تشير الى " يحسن من مستوى تعميق المعرفة بالمهارات الادارية للموظفين " و بمستوى عالي اكده الوسط الحسابي (3.6) و الانحراف المعياري (8116).

الجدول (3) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المعرفة الادارية

انحراف معياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		X
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.8116	3.600	2.8	1	5.6	2	11.1	4	63.9	23	16.7	6	X10
.9185	3.542			5.6	2	19.4	7	55.6	20	19.4	7	X11
.9167	3.571	2.8	1	2.8	1	22.2	8	50.0	18	22.2	8	X12

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج ال SPSS

4. وصف وتشخيص فقرات معرفة المنظمة (X):

اظهر الجدول (4) مستوى عالياً لاستجابات فقرات مشاركة بالمعلومات (x13-x15) اذ بلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذه المحور (3.571) و بانحراف معياري معدل (882). و من ابرز الفقرات التي اغنت هذه المحور هي (X10) و التي تشير الى " يحسن معرفة الموظفين بالقضايا التنظيمية العامة في البنك " و بمستوى عالي اكده الوسط الحسابي (3.6) و الانحراف المعياري (8116).

مهارات الموظفين " و بمستوى عالي اكده الوسط الحسابي (3.857) و الانحراف المعياري (8451). اما المتغير (X4) و الذي ينص على ان " يحسن من مهارات الموظفين في كافة المجالات الادارية " يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.542) (891). على التوالي.

الجدول (1) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات فائدة العمل

انحراف معياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		X
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.908	3.763	2.8	1	16.7	6	13.5	5	44.4	16	22.2	8	X1
.8451	3.857	2.8	1	8.3	3	22.8	8	50.0	18	16.7	6	X2
.908	3.763	2.8	1	11.1	4	22.8	8	50.0	18	13.9	5	X3
.9185	3.542	2.8	1	11.1	4	16.7	6	44.4	16	25.0	9	X4
.891	3.563	2.8	1	5.6	2	16.7	6	47.2	17	27.8	11	X5

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج ال SPSS

2. وصف وتشخيص فقرات تطوير الشخصية:

اظهر الجدول (2) مستوى عالياً لاستجابات فقرات مشاركة بالمعلومات (6 - X9) اذ بلغ الوسط الحسابي المعدل لفقرات هذه المحور (3.740) و بانحراف معياري معدل (923). و من ابرز الفقرات التي اغنت هذه المحور هي (X9) و التي تشير الى " يحسن من شبكة الاتصالات بين الموظفين " و بمستوى عالي اكده الوسط الحسابي (3.828) و الانحراف المعياري (6635). اما المتغير (X6) و الذي ينص على ان " يسهم في تحسين بعض مهارات الموظفين الشخصية " يؤشر أدنى مستوى إنسجام بين المتغيرات ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.628) (1.031) على التوالي.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات تطوير الشخصية

متابعة الالتزام بالتعليمات والتعاميم واجراء التعديلات على نصوص القوانين."

الجدول (4) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لقررات معرفة المنظمة

الجدول (6) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لقررات الأداء الوظيفي

انحراف معياري	الوسيط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		X
		%		ت		%		ت		%		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.8116	3.600	2.8	1	8.3	3	22.2	8	47.2	17	19.4	7	X 13
.9185	3.542			2.8	1	11.1	4	50.0	18	36.1	13	X 14
.9167	3.571			11.1	4	22.2	8	47.2	17	19.4	7	X 15

المصدر: من اعداد الباحثون بناء على نتائج الSPSS

المعرفة التقنية:

اظهر الجدول (5) مستوى عالياً لاستجابات فقرات مشاركة بالمعلومات (-x18) x16) اذ بلغ الوسيط الحسابي المعدل لفقرات هذه المحور (3.794) و بانحراف معياري معدل (.887) و من ابرز الفقرات التي اغنت هذه المحور هي (X16) و (x18) التي تشير الى " يعزز من معرفة الموظفين بسياسات البنك و اجرائاتها و ممارساتها " و " يحسن من معرفة الموظفين بطبيعة الديناميكية للهيكل التنظيمي " بمستوى عالي اكده الوسيط الحسابي (3.763) و الانحراف المعياري (.908).

الجدول (5) التوزيعات التكرارية و النسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لقررات المعرفة التقنية

انحراف معياري	الوسيط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		X
		%		ت		%		ت		%		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.908	3.763	2.8	1	6.7	6	13.9	5	44.4	16	22.2	8	X 16
.8451	3.857	2.8	1	8.3	3	22.2	8	50.0	18	16.7	6	X 17
.908	3.763	2.8	1	11.1	4	22.2	8	50.0	18	13.9	5	X 18

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج الSPSS

ب - وصف و تشخيص متغيرات الحد من الفساد الاداري (Y):

اظهر الجدول(6) مستوى عالياً لفقرات الحد من الفساد الاداري (Y1- Y11) (حيث بلغ الوسيط احلسابي العام (3.60) و بأحزاف معياري (0.948). فقد أظهرت نتائج تحليل إجابات افراد العينة باستخدام متوسط الاجتهاد وكما موضح في الجدول () إن الفقرات (Y3) و الذي ينص على " يتوفر لدى ادارة البنك الادراك الواضح لاهمية مواجهة الفساد الاداري.." و (Y11) الذي ينص على " الحاجة الى

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج الSPSS

ثانيا: اختبار الفرضيات:

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

لفرض التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل " التدوير الوظيفي " المتغير التابع المتمثلة بالحد من الفساد الاداري. نرى من الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين يدعم ذلك قيمة معامل الارتباط الكلية و البالغة (0.688) و عند مستوى معنوية (0.001) و هذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي و الحد من الفساد الاداري.

أ: علاقة الارتباط بنم تفعيل اخالقيات التنظيم و النشاط و احلد من الفساد الاداري :يلاحظ من معطيات الجدول(7)وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و مافوق المتوسط بين فائدة العمل و الحد من مظاهر الفساد الاداري اذ بلغت قيمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.216 ^a	.147	.118	.32490	.147	11.615	1	33	.013

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج الSPSS

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

1-أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى عالي لممارسات التدوير الوظيفي و بأبعادها الخمس (فائدة العمل، تطوير الشخصية، المعرفة الادارية، معرفة المنظمة، المعرفة التقنية)، مما يعطي الدلالة لتطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة المبحوثة .
2- ان مستوى الحد من مظاهر الفساد الاداري حسب وجهة نظر الموظفين في المنظمة المبحوثة كان ايجابي ودرجة مرتفعة، مما يمكن القول بأن الموظفين و القيادات الادارية في البنك لا يستغلون الوظائف والمصادر العامة لتحقيق منافعهم الشخصية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته او نتيجة الضغوط التي يمارسها عليه افراد من خارج الجهاز الحكومي.
3-دلت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة معنوية موجبة بين التدوير الوظيفي و الحد من مظاهر الفساد الاداري.

4-دلت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة معنوية موجبة بين ابعاد التدوير الوظيفي الخمس (فائدة العمل، تطوير الشخصية، المعرفة الادارية، معرفة المنظمة، المعرفة التقنية) و الحد من مظاهر الفساد الاداري. وجاء ترتيبها تنازليا على التوالي (تطوير الشخصية، معرفة التقنية، فائدة العمل، معرفة المنظمة، المعرفة الادارية) ، اذ ان العالقة المعنوية بين المعرفة التقنية و الحد من مظاهر الفساد الاداري كان من اقوى العلاقات، في حين العلاقة الايجابية بين تطوير الشخصية و الحد من مظاهر الفساد الاداري كان اضعف العلاقات المعنوية.
5-أثبتت نتائج الانحدار المتعدد بوجود أثر معنوي لتفعيل التدوير الوظيفي في الحد من مظاهر الفساد الاداري.

ثانيا: التوصيات:

1. ضرورة تبني البنك المبحوث، مفهوم التدوير الوظيفي ، فكراً وممارسة وإدخاله ضمن مناهج الدورات التدريبية، للقيادات العليا و الموظفين ، لكي يتسنى للكثيرين منهم التعرف على فلسفته التطبيقية.
2. يتطلب من إدارات البنك المبحوث، زيادة مستوى الاهتمام بالمعايير، والقيم الأخلاقية الداخلية الايجابية تجاه تحقيق التدوير الوظيفي، وأخذ كل السبل التي تحول دون تحقيقه والعمل على تنميته، وجعله حجر الأساس، والذي يمكن أن يسهم في إحداث تغيير إيجابي في الحد من مظاهر الفساد الاداري.
3. ضرورة اعتماد وبناء علاقات شفافة مبنية على التعاون والمحبة والتكبير والرقابة الذاتية بين ادارة البنك المبحوث وعاملها، والتي إن اتسمت بها إدارة البنك

معامل الارتباط (0.688)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0.002) النتائج الالفة تدعم صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى.

ب – علاقة الارتباط بين تطوير الشخصية و الحد من الفساد الاداري :يستدل من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و مافوق المتوسط بين تطوير الشخصية و الحد من الفساد الاداري و كانت اضعف علاقة مقارنة مع العلاقات الاخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.623). وبلغت القيمة الاحتمالية (0.001) و بهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى.

ج – علاقة الارتباط بين المعرفة المنظمة و الحد من الفساد الاداري : يتضح من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و عالية بين معرفة المنظمة و الحد من الفساد الاداري و كانت اقوى علاقة مقارنة مع العلاقات الاخرى يدعم ذلك قيمة الارتباط (0.691). وبلغت القيمة الاحتمالية (0.003) و هذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى.

د – عالقة الارتباط بين المعرفة المنظمة و الحد من الفساد الاداري : يتضح من نتائج الجدول (7) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة و عالية بين معرفة التقنية و الحد من الفساد الاداري و يدعم ذلك قيمة الارتباط (0.669). وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) و هذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (7) تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

الحد من الفساد الاداري		المتغير المستقل
القيمة الاحتمالية	قيمة معامل الارتباط	المتغير المعتمد
0.001	0.688	التدوير الوظيفي
0.002	0.633	فائدة العمل
0.001	0.623	تطوير الشخصية
0.004	0.699	المعرفة الادارية
0.003	0.671	معرفة المنظمة
0.000	0.669	المعرفة التقنية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

تشير نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (8) الى وجود اثر للتدوير الوظيفي في الحد من الفساد الاداري و يدعم ذلك قيمة F (11.615) و هي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) و فسرت ابعاد المتغير مانسبته (14.7%) من التباين الحاصل في الحد من الفساد الاداري و هذا ما اوضحته قيمة معامل التحديد (R2). اما النسبة المتبقية و البالغة (85.3%) فهي تعود الى متغيرات اخرى خارج نطاق البحث. و هذا النتائج تثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود تأثير بين متغيرات البحث.

الجدول (8) تحليل علاقات الاثر بين بين متغيرات البحث

الخالدي، إبراهيم بدر شهاب، (2011)، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.

حسين حريم، (2006). مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، الأردن: دار الحامد لنشر والتوزيع

الطريسي، محمد عوض (2021). أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض، مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (15)، ص 115-134

عبد اللطيف، سامر مؤيد:عبد الرزاق، منى محمد:عبد، صفاء محمد (2017): دور البرلمان في مكافحة الفساد الاداري، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء

العمراني، عبدالغين محمد امساعيل (2009)، دليل الدارس ابل اعداد البحث العلمي، صنعاء، دار الكتاب اجلامي،

العلاق، بشير عباس، (1983)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموعدة انكليزي _ عربي ط1، دار العربية للموسوعات، بيروت-لبنان

علي، نزار محمد (2017). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد 4، المجلد 5. 1169-1188،

قباي، عبد الحليم محمد أحمد: موسى، جعفر عبد الله (2018): أثر تعزيز ثقافة مكافحة الفساد الاداري من أجل التنمية المستدامة والقضاء على البطالة "من وجهة نظر طلاب جامعة الطائف فرع رنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية العدد السابع — المجلد الثاني

القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد. (2011)، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية: دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض

المصول، ماجد محمود. (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية

ستساعد وتسهل من تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالحد في مظاهر الفساد الاداري.

4. ضرورة اجراء بحوث و دراسات ماثلة في البنوك و قطاعات اخرى ذات صلة بالتدوير الوظيفي و المسؤولية الاجتماعية مما لهم دور بارز في نجاح منظمات الاعمال في تطوير اعمالهم و في تحقيق اهدافهم.

قائمة المصادر أولاً-المصادر العربية

احمد ماهر. (2007). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية:الدار الجامعية

الامارة، بشار محيسن حسن، (2012). دور السلطة التشريعية في مكافحة الفساد الوظيف، جامعة نهرين، رسالة ماجستير.

اسماعيل، معاذ غسان (2019). علاقة بين التدوير الوظيفي و أداء المنظمة.مجلة الدناير، العدد السادس عشر

بدر، نضال. (2016) التدوير الوظيفي و دوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية ". رسالة ماجستير.كلية دراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين

بوزيدي، شمس الدين. (2017). دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسلية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع

فرج ك. م.، فائق د. خ. . . عوسمان ب. ع.، صادق ز. م &، علي ب. ج. The Role of Social Responsibility in Enhancing Job Commitment: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Government Banks in the City of Koya. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1), 102-111.

<https://doi.org/10.25156/ptjhss.v2n1y2021.pp102-111>

الحكيم، ليث علي يوسف و السعيد، جنان جايد. (2017). دور السربانية التنظيمية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الاتصالات العاملة في العراق، مجلة الغريلعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الرابع عشر، عدد(3).

Ahmed, Y. A., & Faeq, D. K. (2020). An economic Evaluation of training and its Effect on employee performance in Building Construction Directory of Sulaimani province–Kurdistan region. *QALAAI ZANIST SCIENTIFIC JOURNAL*, 5(2), 1048-1068.

Al-jaf, W., Ahmed, Y., & Faeq, D. (2020). Impact of Hotel Service Quality on Attracting Tourist and Achieving their Loyalty: A Case Study of Hotel Industry in Kurdistan Region. *المجلة العربية للإدارة*, 40(4), 323-336.

Faeq, D. K., Garanti, Z., & Sadq, Z. M. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Construction Sector in Sulaymaniyah City, Kurdistan Region–Iraq. *UKH Journal of Social Sciences*, 5(1), 29-41.

Mohan, K. & Gomathi, S. (2015). The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6 No. 1

الهياص، خولة موسى عبدالله (2018). التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الاداري و المالي بدولة الامارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية والقانونية، العدد التاسع — المجلد الثاني.

القحطاني، سعيد بن محمد بن سعيد. (2011)، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية: دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض

المصول، ماجد محمود. (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية

الهياص، خولة موسى عبدالله (2018). التدابير الوقائية لمكافحة الفساد الاداري و المالي بدولة الامارات العربية المتحدة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية والقانونية، العدد التاسع — المجلد الثاني.

ثانيا. المصادر الأجنبية:

Mohan, K. & Gomathi, S. (2015). The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 6 No. 1

بوخته

ثامانج تويژينه وهيه بريتيه لة ناساندني رولي سورانه ووي ووزيفي به طور او وة كانى (سوودى كار , ثرة تئيدانى كه سايه قى , زانبارى به ريويه رايه قى , زانبارى دامه زراوه , زانبارى ته ققنى) لة نه هيشتنى رواله قى طه نده قى به ريوي ردن لة بانكى كويه لة شارو ضكه قى كويه / ثاريزطاي هه و ليير / هه ريوى كوردستان - عيراق. بو به ده ست هينانى نهم ثامانجه تويژينه و وة كه شتى به ست به رايه سى كه نيك هانووه لة 36 ثرسيار كه دابه ش كرا به ستر 32 كه س و هه موو 32 رايه سيه كه ناماده بوون بو به رنامى ثامارى. وة لة كو تايبدا تويژينه و وة كه به و دتره نجه امه قى كه نه يو وندي هيه لة نيوان سورانه ووي ووزيفي و نه هيشتنى رواله قى طه نده قى و هه و روه ها سورانه ووي ووزيفي كاري طه قى هيه لة ستر نه هيشتنى رواله قى طه نده قى. به شتى نه و دتره نجه امه نهم تويژينه و وة كه كومه لييك ثيشنبارى ثيشكه ش كردووه لة طرينط ترينبان بريتيه ثيو ستي شتت به ست و دروس ت كردنى نه يو وندي روون ثال شتت به هاوكاري و خوشه ويستي و ضاوديرى كه سمي لة نيوان به ريويه رايه قى بانك و كارمه نده قانى , نه طه ر بانكه كه نهم سجايه قى ثيوه ديار بيت نه و دتبيته هوى جي به جي كردنى نه و ضالاكيانه قى كه نه يو وندي به نه هيشتنى رواله قى طه نده قى .