

## " التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية "

د/ علي فهيد فهد الضعر الشريف

أولاً : مدخل الدراسة :

### • المقدمة :

تولي الدول المتقدمة والنامية على السواء اهتماما كبيرا بالتربية، وذلك استنادا للدور الفعال الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفيها فالتربية أصبحت الآن من أهم الوسائل التي تستعين بها كافة الدول في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم.

ولكي تؤتي التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فعالة تنظم أنشطتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة تمثل عنصرا حيويا في ترجمة الأفكار والنظريات التربوية وجعلها أمرا واقعا حقيقيا، لذا فقد يجوز القول بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ومن هذا المنطلق يميل الكثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري قد يكون السبب الرئيسي خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان (آل حفيظ، ١٩٨٨ : ١٠).

وبالتالي أصبح تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها الجامعات يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة وإنما أيضا بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعد موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع الساخنة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظرا لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم (الخطيب والخطيب، ٢٠٠٦ : ٢٣).

حيث يعتبر التعليم الجامعي في ظل تكون مجتمع المعرفة بعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية التي تشهدها المجتمعات المعاصرة من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الكوادر العلمية المدربة والمؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتنمية مجتمعية إنتاجية، والاستثمار فيه هو ادخار في العنصر البشري الذي هو أهم ما يملكه أي مجتمع يرغب النهوض والوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته (التل، ١٩٩٧ : ١٠٥).

نتيجة لهذا الاهتمام المتزايد والمتنامي بأهمية التعليم الجامعي كان لا بد من الانتباه لدور أعضاء هيئة التدريس وخاصة أصحاب المناصب الإدارية من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام في تطوير التعليم الجامعي وتحقيق أهدافه المحددة من قبل الجهات الأعلى.

تعتبر الأقسام الأكاديمية في الجامعات وحدات تنظيمية تقوم بالدور الكبير في تحقيق نشر المعرفة وتنميتها ثم تطبيقها، وهي مهمات متكاملة يتمم بعضها بعضا وبينها تداخل إلى حد كبير، كما يعتبر رؤساء الأقسام في الكليات المختلفة مجموعة متميزة من أعضاء هيئة التدريس، لذلك فهم يمارسون من خلال اختصاصاتهم وظيفية التدريس والبحث أي أنهم

أكاديميون قبل كل شئ وليسوا إداريين إلا أنهم يمارسون مهام منصب رئاسة القسم دون امتلاك للخبرات اللازمة ودون حصولهم على أي نوع من أنواع التدريب المسبق، وهذا يعني غموض الأدوار لديهم، فغياب الإعداد المسبق لرئيس القسم لممارسة دوره يخلق مشكلة بحد ذاته (حربي، ١٩٩٩: ٦٩ - ٧٠).

ونتيجة لغياب هذا الإعداد والتأهيل اللازمين لأي عضو هيئة تدريس يتولى منصبا إداريا تنتج 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.

فمن المفترض أن يكون رئيس القسم الإداري الأكاديمي قائدا إداريا من جهة، وقائدا تعليميا وزميليا من زملاء أعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى هذا بالإضافة إلى أنه بحكم موقعه ينبغي أن يكون حلقة وسيطة من حلقات الإدارة الجامعية، ومستئولا تجاه الإدارة العليا عن تسيير أمور القسم الأكاديمي وضبطها وتنفيذ تعليمات الإدارة بشأنه، كما يجب أن يكون ممثلا ومنفذا لوجهات نظر الأفراد والمجموعة التي يضمها قسمه تجاه الإدارة الجامعية باعتباره أحد أعضاء تلك المجموعة وزميليا لهؤلاء الأفراد (العمرى، ١٩٩٨: ٢٥٥).

وعلى هذا فلا بد من غرس مفهوم الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس من أصحاب المناصب الإدارية نحو الجامعة في المقام الأول وكذلك الولاء نحو تحقيق مصلحة العمل عموما، مع التأكيد على تحقيق وحماية زملاء أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم منهم في الأساس، ومهما طالبت مدة البقاء في المنصب الإداري فإن المنتهى الحتمي هو الجانب الأكاديمي، لذلك فإن الولاء للمنصب لن يجدي فائدا لمنصب لا بد أن تزول، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية.

#### • تحديد المشكلة :

يعبر التساؤل الرئيس التالي عن مشكلة الدراسة: كيف يمكن أن يؤثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس من أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية ؟ .. ويشير التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل يتقبل أعضاء هيئة التدريس تطبيق التدوير الوظيفي عليهم ؟
- ✓ هل يحول التدوير الوظيفي دون تفشي الفساد داخل المنظومة الجامعية ؟
- ✓ ما هو أثر التدوير الوظيفي على أداء الإدارة العليا بالجامعات ؟

#### • أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة في:

- ✓ التعرف على مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق مبدأ التدوير الوظيفي.
- ✓ الوقوف على العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وإمكانية التصدي للفساد الإداري داخل الجامعات.
- ✓ توضيح أثر التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات السعودية.

- ✓ التعرف على مستوى الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم.
- ✓ التعرف على الآثار النفسية والمعنوية للتدوير الوظيفي على أعضاء هيئة التدريس.
- ✓ إجراء نموذج استكشافي حول التدوير الوظيفي في الجامعات السعودية من خلال بحث العلاقة بين التدوير الوظيفي وأثره على الأداء في الجامعات السعودية.

#### • أهمية البحث:

- ✓ ترجع أهمية البحث عموماً إلى العديد من العوامل وهي:
- ✓ مازال التدوير الوظيفي مفهوم حديث لم يتطرق إليه العديد من الباحثين مما أدى إلى عدم توضيح دوره وأهميته بالنسبة للمؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء.
- ✓ التدوير الوظيفي من وجهة نظر الموظف يعد بمثابة عقاب أو تقليل من قدر الموظف، وهذا المفهوم لا بد من تغييره أولاً حتى يستطيع الموظف تقبله بصدر رحب.
- ✓ يعتبر التدوير الوظيفي أداة فعالة وركيزة ديناميكية نحو تطوير منظومة العمل المؤسسي ككل.
- ✓ تكمن أهمية التدوير الوظيفي في أنه يعمل على تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل سعياً لخلق حالة من التحدي لدى الموظف وقتل الشعور بالملل مما يضيء حالة من الحيوية ويساعد في القضاء على البيروقراطية.
- ✓ التدوير الوظيفي يثري من إمكانيات وخبرات ومهارات الموظفين مما يوفر للمنظمة كوادر مؤهلة تساعد على إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي مركز وفي أي وقت.
- ✓ التدوير الوظيفي يحول دون ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبيات وتقليل احتمالات الفساد والقصور والضمور في الإنتاجية ومخرجات العمل، وبخاصة في الجهات التي تعاني من بقاء الأشخاص في مناصبهم لفترات طويلة.
- ✓ التدوير الوظيفي يجعل الجميع على علم بأن إمكانية التقدم والترقي الوظيفي متاحة فقط أمام أصحاب الكفاءة والخبرة، فتخطيط التعاقب يضع الأولويات بناءً على المؤهلات والكفاءات.

#### • حدود الدراسة:

- ✓ الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة الطائف).
- ✓ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر تطبيق التدوير الوظيفي على أداء أعضاء هيئة التدريس أصحاب المناصب الإدارية.
- ✓ الحدود المكانية: إجراء دراسة ميدانية في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة الطائف).
- ✓ الحدود الزمانية: العام الدراسي (١٤٣٠-١٤٣١ هـ).

### • مصطلحات الدراسة:

- ✓ **التعاقب القيادي:** ويتضمن التخطيط لتحديد مرشح محتمل ليحل محل موظفين في مناصب رئيسية، إما لأنهم قد يتركوا المنظمة في وقت ما أو لأن تركهم المنظمة بشكل مفاجئ يشكل خطراً على المنظمة.
- ✓ **القدوة:** تعني الاهتمام بالشئ ومتابعته والتأسي به، وتنبع من القناعة بهذا الشئ أو الشخص نتيجة لثبوت نجاحه وتفوقه في مجال معين.
- ✓ **القيادة الإدارية:** هي القدرة على التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.
- ✓ **الإدارة الأمنية:** هي التي تقوم على ترسيخ مبدأ الأمانة في الإدارة من خلال ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة، والإدارة بالقدوة، وتطبيق مبدأ المساءلة المبني على الوضوح والصلاحية.
- ✓ **التطوير:** عرف عبد الغني النوري التطوير بأنه "البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى، من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك" (النوري، ١٩٨٧: ٤٠).
- ✓ **كما عرفه أحمد بدوي بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (بدوي، ١٩٨٤: ٢٧).**
- ✓ **الأداء:** عرف محمد نصر الأداء بأنه "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (نصر، ٢٠٠٢: ٩٤).

### • ثانياً : أدبيات الدراسة:

#### (أ) مفهوم التدوير الوظيفي:

والتأكيد على أهمية احترام الوظيفة الحكومية يقتضي منا اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي، انطلاقاً من افتراض مؤداه أن الأعمال المختلفة التي يقوم بها الموظفون قابلة للتدوير، ومن الممكن أن يتم تدوير الموظفين من عمل لآخر دون أن يحدث خلل يذكر في انسياب العمل (هيجان، ٢٠٠٢). ويرى عبد الفتاح الرحالي التدوير الوظيفي على أنه الأداة الفعالة والركيزة الديناميكية نحو تطوير العمل، حيث يعرف على أنه "تنقل المدير أو القائد من عمل إلى عمل، تبعاً لغايات عمليّة محددة ووفق أنظمة محددة" ولذلك يتم التعبير عنه على أنه ضخ دماء جديدة في المنصب بهدف إحداث تطوي في الأداء، وتجنب ترهل المؤسسات وتغلغل المحسوبيات فيها وتقليص احتمالات الفساد والقصور والضمور في الإنتاجية ومخرجات العمل وجودته وتحرير الإدارات من قيادات الملل نتيجة الروتين (الرحالي، ٢٠٠٨). ويرى ناصر العديلي أن التدوير الوظيفي يعني "أن يعد الموظف أو العامل أو المدير لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة وتحديد سنوات لممارسة العمل الجديد، سواء للوظيفة الإشرافية أو الإدارية أو القيادية أو الوظائف الفنية أو الإدارية الأخرى، أي إعطاء الفرصة للموظفين العاملين لممارسة نشاطات أخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون أربع أو خمس سنوات، ومن ثم تحويلهم إلى وظائف أخرى بعد هذه السنوات (العديلي، ٢٠٠٨).

وجاء تعريف التدوير الوظيفي في مدونة العلوم المالية والإدارية بأنه "هو تدوير الموظفين بين فترة وأخرى بين المهام المختلفة حيث تكون المهن مثلا روتينية وتتسم بطابع الجمود في نشاطاتها وعدم تعرض الموظف للتحدي العملي، فإن الحل يكون بإسناد مهام جديدة له في نفس مستوى الإدارة وتتطلب عادة نفس القدرودة من المهارات والخبرات، وبها فإن الموظف سيتخلص من الروتين والملل ويجدد نشاطه ويتدرب لتحمل قدر أكبر من المسؤوليات، فالتدوير الوظيفي هو تنقل الأفراد بين الأعمال والنشاطات وذلك لزيادة تنوع المهنة وإثرائها ومن الممكن أن يتم تطبيق هذا المبدأ بشكل مجدول ومنظم (مدونة العلوم المالية والإدارية، ٢٠١٠).

ويرى الباحث أن التدوير الوظيفي هو " تحريك منظم للموظف من وظيفة لأخرى، حيث تبقى الوظيفة كما هي بينما يتم تغيير الموظفين القائمين عليها، مما يمنح الموظف الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري مهاراته وخبراته وقدرته على أداء الوظائف المختلفة، ولكن الوظائف قد تكون أكثر أو أقل شها بوظيفته السابقة لذلك لابد من تسليح الموظف بالمهارات اللازمة للوظيفة الجديدة ".

وقد قام خبراء الإدارة بوضع معايير إدارية أساسية خاصة بالتدوير الوظيفي وخاصة للمناصب القيادية، وهو بقاء الموظف في منصبه مدة ست سنوات كحد أقصى مع قياس عائده الاقتصادي سنويا لكي يتم اتخاذ اللازم مسبقا بهدف إتاحة الفرص لغيره ممن لديهم القدرة على العطاء والتجديد بشكل أفضل (الرحالي، ٢٠٠٨).

#### • (ب) التدوير الوظيفي والإدارة الأمينة:

والتدوير الوظيفي يعد مطلباً مهماً في ترشيح مبدأ الإدارة الأمينة وبخاصة في الجهات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد الإداري، نتيجة لبقاء الشخص في وظيفته لمدة طويلة، حيث ينبغي نهج أسلوب التدوير الوظيفي بين الموظفين في هذه الأجهزة مع عدم الإخلال بكفاءة الأداء، إن التدوير الوظيفي سوف يساعد الموظف كما يساعد المنظمة على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناتج من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك للموظف، ذلك أن مثل هذا الاعتقاد كثيرا ما يدفع الموظفين إلى ارتكاب المخالفات الإدارية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية السلبية (هيجان، ٢٠٠٢).

فالهدف من حركة النقل والتدوير هو لتجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئة العمل وتحقيقا لمشروع التغيير من أجل التطوير، وهذا لا يقلل من قدر من يكلف بعمل وينقل إلى غيره وإنما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتمكنه من العمل في مجال إبداعه، كما تهدف إلى هذه الفكرة إلى إلغاء مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي قد تسيطر على من يشغل موقعه لفترة طويلة، مما يؤثر سلبا على العطاء في العمل والعلاقات بين الزملاء، إن التغيير والتدوير يعطي الحيوية والمرونة في العمل الإداري ويساعد في القضاء على البيروقراطية والخمول والتراخي (الرحالي، ٢٠٠٨).

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

ويرى الدكتور حسين كاظم أهمية القدوة في الإدارة حيث قال " لا أعتقد أن أحدا يستطيع أن يؤكد أن مشكلاتنا المعاصرة هي مشكلات اقتصادية ترجع أساسا إلى نقص في الموارد أو الإمكانيات المادية فحسب، بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات سلوكية أصابت شريحة من مجتمعنا المعاصر في أخلاقيات التعامل وفي الإخلاص في العمل " (كاظم، ١٩٨٩).

فالقيادة بالقدوة مطلب أساسي اليوم لأن ما نعانيه من مشكلات سلوكية إدارية تبدو واضحة في غياب الأمانة في الإدارة، ترجع إلى غياب القدوة في القيادة الإدارية لذلك لا بد من تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي بالنسبة للقيادات حتى نحمي هؤلاء القيادات من أنفسهم، فالنفس أمانة بالسوء طالما بقي المدير أو القائد في منصبه لمدة طويلة، وكذلك نأتي بمدبر يمثل قدوة حسنة في حالة وجود مدير ليس على قدر المسؤولية حتى يمثل الأمانة الإدارية قولا وفعلا، ولتحقيق ذلك هناك عدد من النقاط الهامة (هيجان نقلا عن حميد ١٤٢٣هـ، القرنى ١٤٢٣هـ):

- ✓ ضرورة الإيمان بأهمية الدور الذي يقوم به الشخص في وظيفته أو منظمته.
- ✓ إمتلاك المهارة والمعرفة الكافية بالنسبة للدور الذي يقوم به الشخص.
- ✓ توضيح القيم والتصرفات التي يقوم بها القدوة للأشخاص المقربين.

#### • ج) التدوير الوظيفي والتعاقب القيادي:

لكي تنجح عملية التدوير الوظيفي وتؤتي بثمارها المرجوة لا بد من اتخاذ الإجراءات التخطيطية اللازمة والتي تعرف بالتعاقب القيادي، وعرف ويليام روثويل التعاقب القيادي بأنه هو " وسيلة لتحديد المواقع الإدارية الهامة بداية من مستويات المشرفين ومديري المشروعات حتى أعلى المناصب الإدارية داخل المنظمة، كما يوضح تخطيط التعاقب المواقع الإدارية لتوفير أقصى مرونة في التحركات الإدارية اللاحقة لضمان تحقيق الأفراد تفوق أعلى، وتوسيع قاعدة المهارات الإدارية، وأخيرا توفير كفاءات عامة أكثر ملائمة لأهداف المنظمة بدلا من مجرد ملائمة أهداف الأقسام " (روثويل ٢٠٠٥).

وتخطيط التعاقب هو مهمة متعددة الأبعاد: حيث تبدأ بتحديد ومراقبة المواقع الرئيسية داخل المنظمة، ثم التأكد من وجود الكفاءات الداخلية اللازمة لسد هذه المواقع على مدار الوقت، والهدف منها هو تقليل الآثار السلبية لعملية ترك العمل الإجبارية من قبل الموظفين والعمل على الإبقاء على أصحاب المواهب داخل المنظمة من خلال التركيز على عملية التطوير الوظيفي، وتفعيل آلية الترقية الداخلية مما يساعد على تجنب النفقات الزائدة وتعطل سير العمل لحين استقطاب موظفين جدد من خارج المنظمة لشغ الوظائف الشاغرة.

ويرجع السبب في اللجوء إلى تخطيط التعاقب القيادي (روثويل، ٢٠٠٥)

كما يلي:

- ✓ الإسهام في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة فلا يجب إجراء التعاقب القيادي بدون ضوابط ولكن لا بد من ربطه بالخطط الاستراتيجية للمنظمة، وخطط الموارد البشرية وأيضا خطط تطوير الموارد البشرية.
- ✓ تحديد الاحتياجات الوظيفية من أجل تنفيذ الخطط التدريبية الضرورية.
- ✓ زيادة مساحة المهوبة والمهارة لدى الموظفين المرشحين لسد الوظائف الشاغرة.
- ✓ توفير فرص أكثر أمام الموظفين الطموحين والساعين للتقدم والترقي.
- ✓ زيادة حجم رأس المال الفكري في المنظمة، ورأس المال الفكري يمثل قيمة المواهب البشرية الموجودة داخل المنظمة.
- ✓ مساعدة الموظفين على إدراك خطط الوظائف الخاصة بهم داخل المنظمة حيث يكون الموظف على دراية بمستقبله الوظيفي داخل المنظمة في حالة استمراره، وعلى دراية بخسارته في حالة رحيله.
- ✓ رفع معنويات الموظفين من خلال تشجيع الترقى الداخلي واستخدامه كحافز مما يسمح للمنظمة باستغلال مهارات وقدرات موظفيها بصورة أكثر فعالية.
- ✓ تحسين قدرة الموظفين على الاستجابة للمتغيرات العلمية والمعرفية في بيئة العمل.
- ✓ تحديد الموظفين الذين يمكن الاستغناء عنهم دون إلحاق الضرر بالمنظمة.

- ويقع القائمين على تخطيط التعاقب القيادي في عدة أخطاء لا بد من تلافيها لضمان نجاح التعاقب القيادي (أوين، ٢٠٠٩) يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ عدم دمج التعاقب القيادي في ثقافة المنظمة، فبدون تخطيط التعاقب لا يمكن للمنظمة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ✓ عدم تكريس الوقت الكافي للتخطيط وتحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، ومتابعة سير العمل بصورة دورية للقيام بإدخال التعديلات والتطويرات المطلوبة عند الحاجة،
- ✓ فتور حماس المديرين وكبار النمفذين لعملية التعاقب القيادي مع مرور الوقت، مما يؤدي إلى تعثرها أو توقفها لذلك لا بد من ضمان تعهد والتزام المديرين بإنهاء ما تم البدء فيه.
- ✓ ثبات عملية تخطيط التعاقب رغم مرور الزمن واحتياجها للتطوير أو حتى التغيير استجابة للمتغيرات الزمنية والبيئية والاستراتيجية.
- ✓ بعد تحديد مستوى المهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لسد مراكز محددة، يعاني الموظف من تجاهل عملية تطويره وتدريبه مما يصيبه بحالة من الملل والروتين والكسل.

• ثالثا: المنهجية والإجراءات:

(أ) منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج العلمي في إعداد هذه الدراسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في لإجراءات الدراسة الذي يفيد في فهم أبعاد وجوانب

الظاهرة موضع الدراسة بدقة، لكونه من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، ولأنه يناسب موضوع الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما وكيفا، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية لخدمة أهداف الدراسة.

#### (ب) مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجتمع الدراسة وهو أعضاء هيئة التدريس اصحاب المناصب الإدارية في الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، جامعة الطائف).

#### (ج) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بلغ حجمها (١٢٠) عضو هيئة تدريس، وبعد التطبيق الميداني لإداة الدراسة حصل الباحث على ردود مفردات الدراسة وقدرها (٩٨) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي وتشكل ما نسبته (٨١.٦٧٪).

جدول رقم (١): حجم العينة والاستجابة للجامعات الخاضعة للبحث

الجامعة	حجم العينة	حجم الاستجابة	نسبة الاستجابة
جامعة الملك عبد العزيز	٥٠	٤٣	٨٦٪
جامعة أم القرى	٤٠	٣١	٧٧,٥٪
جامعة الطائف	٣٠	٢٤	٨٠٪
الإجمالي	١٢٠	٩٨	٨١,٦٧٪

#### (د) أدوات الدراسة:

✓ تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من خلال أفراد العينة لتوفير الوقت والجهد، وجمع المعلومات خلال فترة زمنية معقولة.  
✓ البحث في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المتخصصة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت.

#### (هـ) الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستمارة باستخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي لتحليل الاستمارة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.  
✓ اختبار ألفا كرونباخ اقياس ثبات فقرات الاستبيان.  
✓ مصفوفة معامل ارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط.  
✓ اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي ٣ أم لا.

#### (و) إجراءات البحث:

✓ إعداد استمارة استبيان أولية لاستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.  
✓ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم.

✓ تسليم استمارة الاستبيان شخصيا لمكاتب السادة أعضاء هيئة التدريس المعنيين في هذا البحث، ثم العودة لاستلام الاستمارة بعد أسبوعين من تاريخه.

#### • رابعا: الدراسة التطبيقية واختبار صحة الفروض:

يتناول الباحث هنا تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشة اختبار صحة الفروض وذلك على النحو التالي:

#### (١) تصميم استمارة الاستبيان:

تم تصميم استمارة الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت، حيث تم تحديد درجات الأهمية لكل عبارة ما بين دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، مطلقا، بأوزان ترجيحية هي ٥، ٤، ٣، ٢، ١، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

**القسم الأول:** مقياس تقبل أعضاء هيئة التدريس لتطبيق التدوير الوظيفي عليهم المكون من ١٧ عبارة.

**القسم الثاني:** مقياس تفشي الفساد داخل المنظومة الجامعية المكون من ٩ عبارات.

**القسم الثالث:** مقياس أداء الإدارة العليا بالجامعات المكون من ١٠ عبارات.

#### (٢) صدق الأداة:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ١٢ أكاديمي متخصص في الإدارة والإحصاء واللغة العربية، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### (٣) ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس ثبات الأداة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	تقبل تطبيق التدوير الإداري	١٧	٠.٩٣٩
٢	تفشي الفساد داخل المنظومة الجامعية	٩	٠.٩٠١
٣	أداء الإدارة العليا	١٠	٠.٩٠٢
	إجمالي المحاور	٣٦	٠.٩٥٣

يتضح من النتائج الموضحة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان، كذلك بلغت قيمة معامل ألفا الإجمالي (٠.٩٥٣)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ويكون الاستبيان قابل للتوزيع في صورته النهائية. وبذلك يكون الباحث قد أكد من صدق وثبات استبيان الدراسة في صورته النهائية، وأنه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

• مناقشة وتحليل فقرات الدراسة:

في تحليل عبارات الدراسة تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة، وتم اختبار مجالات الدراسة الثلاثة لتحليل عبارات الاستمارة، وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ والوزن النسبي المحايد أكبر من ٦٠٪، وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ والوزن النسبي المحايد أصغر من ٦٠٪، وتكون آراء العينة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من ٠.٠٥.

المجال الأول: تطبيق التدوير الوظيفي:

جدول رقم (٣): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لعبارات تطبيق التدوير الوظيفي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	لا أبدل أفضل ما عندي في ظل تطبيق التدوير الإداري	3.8	61.59	0.99	0.324	٧
٢	يؤثر التدوير الوظيفي سلباً من خلال تشكيل ضغوط نسبية	3.11	62.19	2.06	0.040*	٥
٣	التدوير الوظيفي يؤدي إلى فقدان الثقة بالنفس	2.99	59.82	-0.72	0.474	٨
٤	الاستمرار في مناصبي يؤدي إلى الشعور بالملل	2.75	55.09	-2.56	0.011*	١٣
٥	التدوير الوظيفي يرفع من مستوى خبراتي ومهاراتي الشخصية	2.69	53.81	-3.87	0.000*	١٤
٦	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل	3.31	66.26	5.38	0.000*	٢
٧	أفضل التدوير الوظيفي الاختياري	3.40	68.09	5.59	0.000*	١
٨	أعتبر وظيفتي الحالية مصدر من مصادر سعادتي	2.86	57.27	-0.56	0.578	١٠
٩	التدوير الوظيفي يمثل أحد وسائل التحفيز	2.26	45.29	-7.42	0.000*	١٧
١٠	تنوع المهام الوظيفية يسعد على التميز	2.61	52.11	-4.37	0.000*	١٦
١١	التدوير الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالإحباط	2.91	58.23	-0.38	0.705	٩
١٢	نظام التدوير الوظيفي يشجعني على الاستمرار في العمل	2.82	56.37	-1.39	0.165	١٢
١٣	أوافق على مبدأ التدوير الوظيفي وأرحب به	2.63	52.60	-3.69	0.000*	١٥
١٤	أوافق على سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي	2.86	57.26	-1.20	0.232	١١
١٥	أشعر بالأمان والاستقرار مع استمرار بقائي في وظيفتي	3.17	63.36	2.96	0.003*	٤
١٦	التدوير الوظيفي يفقدني جزء من هويتي أمام المرؤوسين	3.26	65.26	4.15	0.000*	٣
١٧	التدوير الوظيفي يعد بمثابة العقاب بالنسبة لي	3.10	61.94	2.31	0.021*	٦
	الإجمالي العام للمجال	2.93	58.59	-1.38	0.169	

♦ المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (٣) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المجال الأول " تطبيق

التدوير الوظيفي " مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل عبارة من هذه العبارات كما يلي:

- ١- أفضل التدوير الوظيفي الاختياري.
- ٢- تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية بين زملائي في العمل.
- ٣- التدوير الوظيفي يفقدني جزء من هيبتي أمام المرؤوسين.
- ٤- أشعر بالأمان والأستقرار مع استمرار بقائي في وظيفتي.
- ٥- يؤثر التدوير الوظيفي سلبا من خلال تشكيل ضغوط نسبية.
- ٦- التدوير الوظيفي يعد بمثابة العقاب بالنسبة لي.

بالنسبة للعبارات التالية وحسب الوزن النسبي المحايد، فإن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه العبارات لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارات تشير إلى أنها غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

- ٧- لا أبدل أفضل ما عندي في ظل تطبيق التدوير الإداري.
- ٨- التدوير الوظيفي يؤدي إلى فقدان الثقة بالنفس.
- ٩- التدوير الوظيفي يؤدي إلى الشعور بالإحباط.
- ١٠- أعتبر وظيفتي الحالية مصدر من مصادر سعادتي.
- ١١- أوافق على سياسات وظروف العمل المتعلقة بوظيفتي.
- ١٢- نظام التدوير الوظيفي يشجعني على الاستمرار في العمل.

أما الفقرات التالية حسب الوزن النسبي السلبي، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارات، وقيمة اختبار الإشارة تتراوح بين أعلى وأدنى قيمة  $٧.٤٢$ ،  $٣.٦٩$ ، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي  $٠.٠٠٠$  لذلك تعتبر هذه العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

- ١٣- الاستمرار في مناصبي يؤدي إلى الشعور بالملل.
- ١٤- التدوير الوظيفي يرفع من مستوى خبراتي ومهاراتي الشخصية.
- ١٥- أوافق على مبدأ التدوير الوظيفي وأرحب به.
- ١٦- تنوع المهام الوظيفية يساعد على التميز.
- ١٧- التدوير الوظيفي يمثل أحد وسائل التحفيز.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال يساوي  $٢.٩٣$  أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي  $٥٨.٥٩\%$  وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد  $٦٠\%$ ، وقيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي  $-1.38$ ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي  $٠.١٦٩$ .

لذلك يعتبر مجال " تطبيق التدوير الوظيفي " غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي  $٣$  وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذا المجال، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق التدوير الوظيفي بشكل سلبي متدني.

## المجال الثاني : أثر التدوير على الفساد داخل المنظومة الجامعية:

جدول رقم (٤) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لعبارات مجال اثر التدوير على تفضي الفساد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	التدوير الوظيفي يقلل من شعور الموظف بالولاء للمنصب	3.04	60.88	0.38	0.701	٧
٢	التدوير الوظيفي يتم استنادا إلى معايير واضحة ومحددة	3.60	71.93	8.26	0.000*	٢
٣	التدوير الوظيفي ضروري لمعاقبة المقصرين والمتخاذلين والفاستدين	2.95	58.95	-0.84	0.399	٩
٤	أشعر بالرضا عن عدالة نظام التدوير الوظيفي	3.55	71.06	7.89	0.000*	٣
٥	الإجراءات المعتمدة في نظام التدوير الوظيفي معروفة ومعلنة لكل الفئات الوظيفية	3.77	75.33	10.39	0.000*	١
٦	قواعد التدوير الوظيفي ضرورية للمحافظة على حقوق جميع الموظفين	3.53	70.62	7.24	0.000*	٤
٧	استمرار المدير في مكانه يؤدي لتكوين صداقات ومحاباة بعض المرؤوسين	3.33	66.55	5.80	0.000*	٦
٨	يسود شعور بالالتزام تجاه الإدارة في تحمل المسئوليات وفقا للقواعد الموضوعية	3.03	60.62	0.87	0.385	٨
٩	يحول التدوير الوظيفي دون فساد الموظف	3.39	67.81	6.10	0.000*	٥
	الإجمالي العام للمجال	3.35	67.08	6.83	0.000*	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

تم استخدام اختبار الإشارة لعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (٤) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المجال الثاني " أثر التدوير على تفضي الفساد " مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل عبارة من هذه العبارات كما يلي:

- ١- الإجراءات المعتمدة في نظام التدوير الوظيفي معروفة ومعلنة لكل الفئات الوظيفية.
- ٢- التدوير الوظيفي يتم استنادا إلى معايير واضحة ومحددة.
- ٣- أشعر بالرضا عن عدالة نظام التدوير الوظيفي.
- ٤- قواعد التدوير الوظيفي ضرورية للمحافظة على حقوق جميع الموظفين.
- ٥- يحول التدوير الوظيفي دون فساد الموظف.
- ٦- استمرار المدير في مكانه يؤدي لتكوين صداقات ومحاباة بعض المرؤوسين.

عدا العبارات التالية حسب الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذه العبارات، لأن القيمة الاحتمالية لهذه العبارات تشير إلى أنها غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

- ٧- التدوير الوظيفي يقلل من شعور الموظف بالولاء للمنصب.  
 ٨- يسود شعور بالالتزام تجاه الإدارة في تحمل المسؤوليات وفقاً للقواعد الموضوعية.  
 ٩- التدوير الوظيفي ضروري لمعاقبة المقصرين والمتخاذلين والفاستدين.

ويشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال يساوي ٣.٣٥ أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.08% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي ٦.٨٣ والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك يعتبر مجال "أثر التدوير على تفشي الفساد" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار موجبة فإن هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على أن التدوير الوظيفي يؤثر على عدم تفشي الفساد الإداري داخل المنظومة الجامعية.

### • المجال الثالث: أثر التدوير على أداء الإدارة:

جدول رقم (٥): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لعبارات مجال أثر التدوير على أداء الإدارة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	نظام التدوير الوظيفي المعمول به يؤثر إيجابياً على أداء الإدارة	3.52	70.40	7.04	0.000*	5
٢	التدوير الوظيفي يساهم في الحفاظ على روح التفاهم والتعاون والحوار والسلوك الإيجابي في بيئة العمل	3.92	78.41	11.04	0.000*	3
٣	التطوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العمل عموماً	3.01	60.18	0.29	0.773	10
٤	التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير أداء الموظف وتعزيز قدرات القيادات	4.02	80.44	11.34	0.000*	1
٥	التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فعالية العمل	3.46	69.29	5.78	0.000*	6
٦	التدوير الوظيفي يساعد على خلق الانتماء للجامعة	3.66	73.13	8.41	0.000*	4
٧	التدوير الوظيفي يدفع الموظف نحو تحسين أدائه وتطوير قدراته وإمكانياته	3.38	67.59	4.55	0.000*	7
٨	الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى الألفة والتعاون	3.31	66.25	4.32	0.000*	8
٩	يعمل نظام التدوير الوظيفي من خلال الحوافز والجزاءات على زيادة تحمل المسؤولية	3.26	65.20	3.41	0.000*	9
١٠	الاستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين	4.02	80.44	12.00	0.000*	2
	الإجمالي العام للمجال	3.56	71.13	8.78	0.000*	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

تم استخدام اختبار الإشارة للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (٥) والذي يظهر آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المجال الثالث " أثر التدوير على أداء الإدارة " مرتبة بشكل تنازلي حسب الوزن النسبي الإيجابي وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على كل عبارة من هذه العبارات كما يلي:

- ١- يعمل نظام التدوير الوظيفي من خلال الحوافز والجزاءات على زيادة تحمل المسؤولية.
  - ٢- الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى الألفة والتعاون.
  - ٣- التدوير الوظيفي يدفع الموظف نحو تحسين أدائه وتطوير قدراته وإمكانياته.
  - ٤- التدوير الوظيفي يساعد على زيادة فعالية العمل.
  - ٥- نظام التدوير الوظيفي المعمول به يؤثر إيجابيا على أداء الإدارة.
  - ٦- التدوير الوظيفي يساعد على خلق الانتماء للجامعة.
  - ٧- التدوير الوظيفي يساهم في الحفاظ على روح التفاهم والتعاون والحوار والسلوك الإيجابي في بيئة العمل.
  - ٨- الاستمرار في نفس المنصب لمدة طويلة يؤدي إلى القضاء على القدرات الأبداعية والابتكارية لدى الموظفين.
  - ٩- التدوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير أداء الموظف وتعزيز قدرات القيادات.
- عدا العبارة رقم (١٠) التالية حسب الوزن النسبي المحايد، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه العبارة، لأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٧٧٣ لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .
- ١٠- التطوير الوظيفي يؤدي إلى تطوير العمل عموما.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال يساوي ٣.٣٦ أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.13% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي 8.78، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠. لذلك يعتبر مجال "أثر التدوير أداء الإدارة" دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي ٣ وحيث أن إشارة قيمة الاختبار موجبة فإن هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، مما يعني أن أفراد العينة يتفقون على أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير أداء الإدارة داخل المنظومة الجامعية.

#### ٦- نتائج تحليل المجالات الثلاثة للدراسة :

جدول رقم(٦): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع مجالات الدراسة

مجمالات الدراسة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تطبيق التدوير الوظيفي	2.93	58.59	3	-1.38	0.169
أثر التدوير على الفساد داخل المنظومة الجامعية	3.35	67.08	2	6.83	0.000*
أثر التدوير على أداء الإدارة	3.56	71.13	1	8.78	0.000*
إجمالي مجالات الدراسة	3.29	65.80		6.77	0.003*

تم اختبار تحليل جميع مجالات عناصر التدوير الوظيفي معا، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي (٣) أم لا، ومن جدول (٦) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع مجالات التدوير الوظيفي معا يساوي ٣.٢٩ أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٦٥.٨٠٪، وقيمة اختبار الإشارة تساوي ٦.٧٧ والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٣ لذلك تعتبر جميع مجالات الدراسة معا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجالات تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي ٣، وحيث أن إشارة قيمة الاختبار موجبة فإن هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تلك المجالات.

٧- إجابة أسئلة الدراسة :

**السؤال الأول: هل يتقبل أعضاء هيئة التدريس تطبيق التدوير الوظيفي عليهم ؟**

فيما يتعلق بقبول تطبيق التدوير الوظيفي من قبل أعضاء هيئة التدريس، فقد كان المتوسط الحسابي لجميع عبارات المجال يساوي ٢.٩٣ وهو أصغر من درجة الحياد وهي ٣، وقيمة اختبار الإشارة المحسوبة تساوي 1.38- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.١٦٩ لذلك يعتبر مجال " تطبيق التدوير الوظيفي " غير دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي ٣ وهذا يعني هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريبا من قبل أفراد العينة على هذا المجال، مما يعني أن أفراد العينة يوافقون على تطبيق التدوير الوظيفي بشكل سلبي متدني. وبهذا تقرر رفض فرض العدم القائل برفض أعضاء هيئة التدريس لتطبيق التدوير الوظيفي، وقبول الفرض الإحصائي القائل بقبول أعضاء هيئة التدريس لتطبيق التدوير الوظيفي.

**السؤال الثاني: هل يحول التدوير الوظيفي دون تفشي الفساد داخل المنظومة الجامعية ؟**

جدول رقم (٧): نتائج اختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي والقضاء على الفساد الإداري

البيان	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي والقضاء على الفساد الإداري	٠.٥٠٩	٠.٠٠٠*	دال إحصائيا

\* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يبين جدول رقم (٧) أن معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين القضاء على الفساد الإداري داخل المنظومة الجامعية يساوي ٠.٥٠٩ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يعني قبول الفرضية. وبهذا تكون نتيجة الفرضية الثانية هو أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي والقضاء على الفساد داخل المنظومة الجامعية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه تقرر رفض الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد علاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين القضاء على الفساد الإداري بالجامعات، وقبول الفرض البديل القائل بأن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات.

## السؤال الثالث: ما هو أثر التدوير الوظيفي على أداء الإدارة العليا بالجامعات؟

جدول رقم (٨) : نتائج اختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء الإدارة العليا للجامعة

البيان	معامل سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
التدوير الوظيفي وأداء الإدارة العليا للجامعة	٠,٥٦٦	٠,٠٠٠*	دال إحصائيا

◆ معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

يبين جدول رقم (٨) أن معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين تطبيق التدوير الوظيفي وبين أداء الإدارة العليا للجامعة يساوي ٠,٥٦٦ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  مما يعني قبول الفرضية. وبهذا تكون نتيجة الفرضية الثالثة هو أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدوير الوظيفي وتحسين أداء الإدارة العليا للجامعة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وعليه تقرر رفض الفرض العدمي القائل بأن تطبيق التدوير الوظيفي لا يؤثر على أداء الإدارة العليا للجامعة، وقبول الفرض البديل القائل بأن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على تحسين أداء الإدارة العليا للجامعة.

### خامسا : نتائج الدراسة وتوصياتها:

#### ١- نتائج الدراسة:

- ✓ يتقبل أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة تطبيق التدوير الوظيفي فيما بينهم مع تفضيل أن يكون الأمر اختياري أو أنه لا يتسبب في فقدان هيبة الرئيس أمام مرؤوسيه.
- ✓ يتقبل أعضاء هيئة التدريس تطبيق التدوير الوظيفي في حالة حتمية تطبيقه ولكنهم لا يفضلونه من تلقاء أنفسهم حيث أنه قد يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي إذا تم اعتباره بمثابة عقاب وليس حافز.
- ✓ يوافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن تطبيق التدوير الوظيفي يساعد على القضاء على الفساد الإداري داخل الجامعات مع ضرورة وضع معايير واضحة ومحددة وثابتة على جميع الموظفين.
- ✓ يوافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يمكن استخدامه كأداة وقائية تحول دون تفشي الفساد الإداري داخل المنظومة الجامعية حيث تحول دون تكوين صداقات وتحالفات بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ يتفق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على أن التدوير الوظيفي يؤثر على تطوير أداء الإدارة داخل المنظومة الاجتماعية.

#### ٢- توصيات الدراسة:

- ✓ العمل على تغيير الثقافة السائدة داخل الجامعة بأن التدوير الوظيفي يحدث في حالات العقاب فقط ويطبق على المقصرين والفاستدين وحدهم.
- ✓ خلق حالة من الولاء للجامعة والاستعداد لخدمة الجامعة في أي موقع من منطلق الالتزام تجاه الإدارة بتحمل المسؤوليات.

- ✓ التطوير المستمر لآليات التدوير الوظيفي من أجل تحسين أداء وقدرات الموظفين وهو ما يساعد على زيادة إنتاجية وفعالية العمل.
- ✓ خلق مناخ عمل تعاوني لبث روح التفاهم والألفة بين أعضاء هيئة التدريس من خلال فتح قنوات للحوار داخل بيئة العمل.

### المراجع :

#### أولا :المراجع العربية:

١. آل حفيظ، علي محسن. الإدارة والتربية، مجلة رسالة التربية، عدد٦، دائرة البحوث التربوية،المديرية العامة للتنمية التربوية، سلطنة عمان، ١٩٨٨.
٢. الخطيب،أحمد ، الخطيب، رداح. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، ط٢، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، ٢٠٠٦.
٣. التل، سعيد. قواعد التدريس الجامعي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧.
٤. حربي، منير عبد الله. رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبيه واجبة، مجلة التربية المعاصرة، عدد ٥١،القاهرة،١٩٩٩.
٥. العمري، بسام. اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، مجلد ٢٥، عدد ٢، الجامعة الأردنية، ١٩٩٨.
٦. النوري، عبد الغني. اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الدوحة، ١٩٨٧.
٧. بدوي، أحمد. معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ١٩٨٤.
٨. نصر، محمد. تطوير برامج أداء المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس،القاهرة،٢٠٠٢.
٩. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد. المطلب الحتمي لتعزيز جهود التنمية الإدارية في الوطن العربي: المحور الثالث مضامين الإدارة الحديثة، المختار الإسلامي، ٢٠٠٢.
١٠. الرحالي، عبد الفتاح. التدوير الوظيفي مطلبا مهما للقيادة التربوية والتعليمية جريدة البلاد السعودية، أغسطس ٢٠٠٨.
١١. العديلي، ناصر. التدوير الوظيفي: أداة التجدد الذاتي للمنظمة، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، يناير ٢٠٠٨.
١٢. كاظم، حسين. القدوة والعبرة، مجلة الإدارة، ١٩٨٩.
١٣. مدونة العلوم المالية والإدارية، المحاسب الأول. تطوير الموظف ، مايو ٢٠١٠.

#### ثانيا :المراجع الأجنبية:

14. William J. Rothwell (2005). Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. 3rd edition.
15. Richard Oyen (2009). Succession Planning: Five costly errors to avoid. Sum Total's Customer Value Program.

