

المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

Administrative Centralization and Supporting Job Rotation for
Employees of Social Work Education Institutions

دكتورة هبه حاكم كامل محمد

أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي
المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة

المخلص

يعتبر التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية التي تتم من خلال التخطيط المسبق في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة لتأهيل العاملين لشغل وظائف إشرافية وإدارية وقيادية في المستقبل تساهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسات، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون إدارة واعية ذات رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن. لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في " المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية". وتنتمي هذه الدراسة الى نمط الدراسات الوصفية حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين المركزية الإدارية (كمتغير مستقل) وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (كمتغير تابع) وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة وذلك نظراً لاهتمام إدارة المعهد بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي للعاملين وعددهم (57) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة الي صحة الفرض الرئيسي لها.

المصطلحات الأساسية:

المركزية الإدارية، تدعيم التدوير الوظيفي، مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

Abstract

Job rotation is considered one of the administrative methods that is carried out through advance planning in institutions in general and university institutions in particular to qualify workers to fill supervisory, administrative and leadership positions in the future that contribute to achieving the goals of those institutions. This cannot be achieved without conscious management with a future vision capable of making decisions. Decisive in this regard. Therefore, the problem of the current study is "administrative centralization and enhancing job rotation for employees in social work education institutions." This study belongs to the type of descriptive studies, and the study relied on the use of a comprehensive social survey approach for employees at the Higher Institute of Social Service in Cairo, numbering (57) individuals. The results of the study confirmed the validity of its main hypothesis.

Key words:

Administrative centralization, Supporting Job Rotation, Social Work Education Institutions.

أولاً: مشكلة الدراسة

أصبحت الإدارة دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها المؤسسات والهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف المجالات، وخاصة في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها العصر الحديث. ومن التحديات الهامة التي تواجه أي إدارة في مؤسسه ما وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع، ويحفزهم للإبداع والابتكار لكي يحقق للمؤسسة التجديد والنمو المستمر- (Manuhutu, 2021, Pp. 136-142).

ويهدف التنظيم الإداري الي تقسيم الاعمال والمسئوليات في الهيكل التنظيمي وتخصيصها في إدارات واقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف في أعدادها واحجامها من مؤسسة لأخرى، بهدف تحقيق اغراضها المحددة بكفاءة وفاعلية (الشوابكة، 2022، ص. 1471).

ومما لا يدع مجال للشك أن التنظيم الإداري الجيد الذي يستند الي مبادئ علمية متعارف عليها ويناسب اعمال المنظمة ونشاطاتها له أثر كبير على نجاحها في انجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تحسين وتسهيل سير العمل فيها، ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة (غازي، 2021، ص. 542).

لذا يعد التنظيم الإداري عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية للوصول الي أهداف مرسومة بأقل وقت وتكلفة ممكنة، ويمكن القول ان التنظيم الإداري يعتمد على صورتان رئيستان تأخذ بهما كافة الدول والمؤسسات وهما: المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية (الحارثي، 2024، ص. 77).

وتعد المركزية الإدارية أحد أساليب وصور التنظيم الإداري الذي تستخدمه المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، نظراً لاهتمامها بتنظيم إدارتها بما يتلاءم مع أهدافها التي تسعى لتحقيقها. وتتميز المركزية الإدارية بوجود نمط للنظام الإداري على أساس هرمي متكون من مجموعة من الطبقات المتناسقة -يعلو بعضها البعض- وتخضع للتدرج او ما يعرف بالسلم الإداري (فريد، 2020، ص. 99).

وتتطلق المركزية الإدارية من أن كفاءة وفعالية المؤسسة تتزايد من خلال اتخاذ القرارات من طرف شخص واحد، أو رئيس أو مدير واحد، فهو متخذ القرار النهائي لكل موضوع يعرض عليه، ويمكنه تفويض لاتخاذ بعض القرارات الي مرؤوسيه من اجل تخفيف العبء على السلطة المركزية (Greer, 2022, Pp. 408-417).

ويخطئ من يظن ان المركزية الإدارية يشوبها العديد من السلبيات اثناء تنفيذها في حين ان اللامركزية الإدارية هي الأسلوب الأمثل في الإدارة ولا يشوبها أي سلبيات في التنفيذ، إلا ان كلاً من الاسلوبين "المركزية واللامركزية" يتوقف نجاحهم على حسن الإدارة والقيادة وكيفية اختيار الأسلوب المناسب حسب الموقف الإداري وطبيعة المؤسسة وحجمها، ولا يمكن اغفال نوع على حساب نوع اخر (Helmrich, 2021, Pp. 1-12).

فالقادة الفعالة هي التي لها رؤية علمية ومنهج علمي يتناسب مع التغيرات والتطورات المستمرة من جانب، ولها تأثير ملموس في سلوك وأداء الموظفين من جانب اخر. كما انها تستطيع اختيار الأسلوب الأمثل في التنظيم الإداري ويكون لها رؤية مستقبلية في أسلوب العمل وكيفية تطبيقه لصالح المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرار وحل مشكلات العمل (النجار، وعرب، 2023، ص. 4).

وباستقراء الدراسات السابقة وجدت الباحثة -في حدود علمها- ندرة في الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت المركزية الإدارية من منظور الخدمة الاجتماعية، وهو ما دعي الباحثة الي الاهتمام بهذا الموضوع نظراً لارتباطه بتخصص التخطيط الاجتماعي من ناحية ولسد الفجوة المعرفية من ناحية اخرى. لذا قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المتغيرات لقياس المتغير المستقل وهو (المركزية الإدارية) وتمثلت تلك المتغيرات في "النظم والإجراءات المتبعة-أسلوب القيادة-سلطة التوجيه-اتخاذ القرار".

ويمكن القول ان العالم اليوم يشهد سلسلة من التغيرات والتطورات المتسارعة في شتى مجالات وقطاعات الحياة، ومن بينها قطاع التعليم العالي، حيث تعد الجامعات مؤسسات علمية وتربوية تسعى الى تحقيق العديد من الأهداف (Leal, 2020, Pp. 2-19). ويقع على عاتق الجامعات مسئولية تهيئة الكفاءات الإدارية لتنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة لدفع مسيرة التقدم والتنمية، وأصبحت مطالبة بالتغيير المستمر في ظل استمرار هذه التحديات والتطورات لضمان بقائها واستمراريتها (جليلية، وفيسح، 2021، ص.54).

لذا استخدمت القيادات في المؤسسات الجامعية عدة أساليب وطرق حديثة لتحقيق ذلك، ومن أهم هذه الأساليب أسلوب **التدوير الوظيفي** الذي يتم تطبيقه في العديد من الدول والمؤسسات وخاصة الدول المتقدمة والمنظمات الكبرى، ويتم من خلال عملية التدوير تغيير العمل الذي يزاوله الموظف بصفة دورية وفقاً لأنظمة وتشريعات مؤسسية تنظم ذلك (العزري، 2020، ص. 2333).

كما يعد **التدوير الوظيفي** من اهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين والمؤسسات التعليمية على حد سواء فهو أساس الحركة والتقلبات في المؤسسة، وتظهر أهميته من

خلال إكساب العاملين خبرات جديدة ومهارات متنوعة وفي نفس الوقت يعمل على تجديد الروح وظهور كفاءات وقيادات جديدة لدى المؤسسة - (Hashemi, 2023, Pp.106-118).

ولابد من الإشارة إلى أهمية ان تبدأ عملية التدوير الوظيفي بدراسة دقيقة بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وذلك من خلال تصميم الوظائف، وتدريب العاملين وتقييم أدائهم وقياس رضاهم عن العمل. حيث ان أهمية التدوير الوظيفي تكمن في عملية اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، حيث تعتمد على عملية التوصيف والتحليل لمعرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة، وتستطيع القيادات بالمؤسسة استثمار أفرادها بالشكل الصحيح، وفي النهاية تصل إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ورفع كفاءة أداء العاملين، والاستغلال الجيد لمهاراتهم ومعارفهم (Putra, 2022, Pp.125-131).
ونجد العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية تطبيق التدوير الوظيفي بالمؤسسات الجامعية ومنها:

دراسة قوراري، والعياشي عام (2019) أكدت ان التدوير الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين ويزيد من فعاليتهم للعمل، كما يساهم في التقليل من مقاومة الموظفين للتغيير، ويساعد على معالجة حالات الطوارئ في المؤسسة. **اما دراسة عبد ربه (2019)** فأوصت بضرورة تشجيع القيادات والإدارة العليا بتنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي مع ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري، وتخصيص إجراءات واليات واضحة ومرنة لعملية التدوير الوظيفي وذلك بهدف إعطاء الفرص للترقية ونمو الموظف في وظائف أفضل. **وأيضاً دراسة عليوة، وبلقمبر عام (2020)** أوضحت ان القيادات الجامعية بحاجة إلى اتباع أساليب وانماط جديدة في الإدارة ومنها التدوير الوظيفي بهدف تنمية المهارات والمعارف واكتشاف الكوادر الشبابية والقضاء على مشاكل الأداء الإداري. **وكذلك دراسة Alfuhaha عام (2021)** اوصت بضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. **اما دراسة Ahmed عام (2021)** فتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين التدوير الوظيفي والتراكم المعرفي للعاملين بالجامعة، وأكدت الدراسة على أهمية نشر ثقافة التدوير الوظيفي بين العاملين والقيادات الجامعية وان الوظيفة ليست حكر للموظف. **كما اشارت دراسة عبد الحاكم (2024)** إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مستوى التدوير الوظيفي وتعزيز

الرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي في الإدارات والمؤسسات التعليمية والجامعية لما له من دور فعال في رفع كفاءة وتحسين أداء العنصر البشري.

وبالرغم من تعدد سياقات الدراسات السابقة وما بينها من أوجه شبه واختلاف، وجدت الباحثة -في حدود علمها- ندرة في الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت التدوير الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية. لذا قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المتغيرات لقياس المتغير التابع وهو (التدوير الوظيفي) وتمثلت تلك المتغيرات في "التصميم الوظيفي-التدريب الوظيفي-التقييم الوظيفي-الرضا الوظيفي".

ومما يبرر اهتمام الباحثة بتلك المشكلة البحثية هو أن كثير من المؤسسات الاجتماعية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة تواجه الكثير من الضغوط والقيود التي تشكل تحدياً أمام تحقيق الأهداف المنشودة بها، ويأتي ذلك نتيجة للمتغيرات المتلاحقة التي يمر بها المجتمع المصري، هذا فضلاً عن زيادة معدلات واتجاهات المنافسة على مستوى التعليم الجامعي، الذي يعد مطلباً أساسياً لتحقيق أهداف التنمية ورؤية مصر 2030، والتي تهتم بكفاءة الموارد البشرية بشكل عام ورئيسي بالنسبة للمؤسسات الجامعية سواء للعاملين أو القيادات الذي يتيح لها القدرة على إحداث الفارق وتحويلها إلى نقطة قوة لصالحها يعتمد عليها في تحقيق أهدافها.

لذا أصبحت المؤسسات الجامعية أكثر اهتماماً بالعنصر البشري باعتباره المورد الأساسي بالنسبة لها، فالإنسان هو المسئول الأول عن نجاح أو فشل أي منظمة تعليمية، لذلك يجب عليها أن تسعى دائماً لتطويره وتنمية قدراته ومهاراته (Kalkan, 2020, Pp. 15-2).

حيث أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى مناسبة التنظيم الإداري ووجود الممارسات الإدارية فيه (ال مذعان، 2019، ص. 446). مما جعل معظم المختصين يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المؤسسات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم الإداري وسوء ممارسة وظائف الإدارة من قبل العاملين بها (Al Maani, 2020, Pp. 500-510).

وباعتبار مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية إحدى المؤسسات المسؤولة عن إعداد كوادر بشرية تساهم في تحقيق التنمية المجتمعية والمهنية، يقع على عاتقها مسؤولية التطبيق السليم والواعي لأساليب الإدارة الحديثة التي تعظم من كفاءتها والمنافسة فيما

بينها، هذا بالإضافة الى سعيها في الحفاظ على وجودها في ظل زيادة الاهتمام واللجوء الى المؤسسات الجامعية ذات التخصصات التكنولوجية من قبل خريجي الثانوية العامة. ولذلك تزايدت الحاجة الى التخطيط الاجتماعي نتيجة ما تشهده المؤسسات الجامعية من عمليات تطوير وتحديث من ناحية، وما تواجهه من مشكلات وتحديات من جهة اخرى، فضلاً عن اهتمام التخطيط الاجتماعي بأساليب التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي ومبادئ الإدارة وتصميم الوظائف، وكذلك القيادات الإدارية واستراتيجيات العمل واتخاذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف المنشودة (عبد الله، 2020، ص. 701).

حيث يؤكد البعض ان **التخطيط الاجتماعي** يعني "فن القيادة والإدارة معاً"، لأنه يهتم بتطوير النظام الإداري للمؤسسة، وكذلك بتوفير المناخ التنظيمي وتطوير الأساليب الإدارية، وتحديد القواعد والسياسات التي تيسر تحقيق اهداف المؤسسة، وتحديد الاتصالات الإدارية بين العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة، وذلك لتحقيق الإنجازات والاهداف المخططة (الأسود، 2023، ص. 556).

وبالرغم من ان **القيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية** هم المحور الأساسي للعملية الإدارية، فهم مسئولون عن رسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد أساليب العمل الملائمة، وكذلك الاشراف على تنفيذها، إلا ان تأهيل العاملين وتطبيق عملية التدوير الوظيفي عليهم بغرض تأهيلهم لشغل وظائف اشرافية وإدارية وقيادية في المستقبل بما يخدم نجاح المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها، يعتبر الجانب المكمل لنجاح أي تخطيط وجهه مبذول من تلك القيادات الإدارية العليا (زيد، 2023، ص. 230).

وقد يواجه عملية **التدوير الوظيفي** الرفض والمقاومة من العاملين، فهو يمثل لبعض منهم مصدر تهديد لأمنهم الوظيفي او يمثل عبء في بدء دورة عمل جديدة لم يكونوا اعتادوا عليها أو لعدم قدرتهم على التغيير، لذا في كثير من الأحيان تعتمد القيادات الإدارية على أسلوب المركزية الإدارية لتطبيق التدوير الوظيفي، حرصاً على صالح العاملين وصالح المؤسسة وتميزها من جهة، والاستفادة القصوى من قدرات العاملين من جهة اخرى ولا يمكن تحقيق ذلك بدون قيادة واعية ذات رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ قرارات مستقبلية. (Alfuqaha, 2021, pp. 659-667).

لذا تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في " المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية".

ثانياً: أهمية الدراسة

- 1) يعتبر موضوع الدراسة الحالية خطوة في دراسات الخدمة الاجتماعية التي تعاني من ندرة ملحوظة -على حد علم الباحثة- فيما يتصل بالربط بين المركزية الإدارية ودعم تحقيق التدوير الوظيفي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- 2) تبرز الدراسة الحالية التنوع في الأساليب الإدارية ودورها في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، حيث إن المركزية الإدارية لم تحظى باهتمام الكثير من الباحثين في تخصص الخدمة الاجتماعية مثل الاهتمام الذي حظي به أسلوب اللامركزية، بالرغم من كون المركزية الإدارية أسلوب إداري يتبع في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات الاجتماعية.
- 3) تؤكد الدراسة الحالية على أن واقع العمل بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية يتطلب الاستعانة بالأساليب والعمليات الحديثة في تحسين العمل الإداري والتي منها عملية التدوير الوظيفي لإثراء الخبرات وتنمية مهارات العاملين فيها وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.
- 4) تعبر الدراسة الحالية على اهتمام التخطيط الاجتماعي برسم خطط مستقبلية لتطوير العمل الإداري بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يتحدد الهدف الرئيسي للدراسة في:

" تحديد العلاقة بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية" وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. رصد واقع المركزية الإدارية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
2. تحديد مستوى تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
3. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
4. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
5. التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية باستخدام المركزية الإدارية.

رابعاً: فروض الدراسة

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ":

وبنيتق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نظم العمل وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
2. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
3. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين سلطة التوجيه وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
4. توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.

خامساً: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم المركزية الإدارية:

مفهوم المركزية الإدارية لغوياً بانه: المَرْكَزِيَّة: كلمة أصلها الاسم (مَرْكَزِيَّةٌ) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (ركز) وجذعها (مركزية) وتحليلها (ال + مركزية)، الإداري: دَرَى: (فعل) (دَرَى، دَرَى بـ يَدْرِي، اذْر، درايةً ودرِيًا ودرِيَانًا، فهو دارٍ، وداري (اسم) فاعل من دَرَى والمفعول مَدْرِي. والإداري هو من يختص بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين (معجم المعاني الجامع، 2024، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->) مفهوم المركزية الإدارية اصطلاحياً: هي أسلوب اداري يؤدي الى تجميع السلطات لعدد محدود من الافراد داخل المؤسسة، كما انها عملية جمع وحصر الوظيفة الإدارية في يد شخص واحد ويفرد بالبت النهائي في جميع الاختصاصات الداخلة في هذه الوظيفة، وللمركزية الإدارية صورتين: الاولى تتمثل في المركزية المطلقة بحيث تتركز السلطة بصفة مطلقة في يد المختص ولا أحد غيره يستطيع البت في الأمور او النظر فيها. والنمط الثاني وهو المركزية النسبية او المعتدلة وهو تفويض جزء من الصلاحيات الى

بعض المديرين، وهذا التفويض هو تفويض جزئي في الاختصاص للمرؤوس وليس تفويض نهائي (عبد الرحمان، وآخرون، 2020، ص. 195).

كما تعرف المركزية الإدارية بأنها شكل هرمي اداري ينبثق من القمة حيث تتركز جميع السلطات الإدارية وينتهي بالقاعدة مروراً بالإدارات والاقسام، والافراد ينفذون الأوامر والتعليمات الصادرة عن القيادة المركزية للمؤسسة. ويحددها آخرون بأنها السلطة في إصدار القرارات الإدارية النهائية او تعديلها او الغائها وفقاً لرؤية القيادة العليا داخل المؤسسة (عبد النور، 2022، ص. 170-172).

وتشير المركزية الإدارية الى النظام الذي تنحصر فيه الصلاحيات في القيادة الإدارية والتي تمثل المستوى الإداري الأول، ويكون دور المرؤوسين مجرد تنفيذ ما تصدره القيادة الإدارية حصراً، ويخول المرؤوسين ممارسة البعد الآخر من الصلاحيات. وبذلك يمكن القول ان المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين هما: الأول يتمثل في حصر سلطة البت النهائي في يد السلطة المركزية. والثاني هو تبعية الموظفين وتدرجهم ادارياً في شكل بناء هرمي (مرابطي، 2016، ص 14-16).

مفهوم المركزية الإدارية اجرائياً في هذه الدراسة: نسق اداري قائم على صياغة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والإدارية من قبل القيادات العليا بالمؤسسة، ويتم من خلاله تحديد النظم والإجراءات المتبعة للعاملين وتحديد سلطة التوجيه ويقوم بتنفيذ هذه القرارات مجموعة من العاملين والموظفين داخل المؤسسة ويخضعون للهيكل الإداري أو السلم الإداري.

2- مفهوم التدوير الوظيفي:

مفهوم التدوير الوظيفي لغوياً هو: التَّدْوِير: كلمة أصلها الاسم (تَدْوِيرٌ) في صورة مفرد مذكر وجذرها (دور) وجذعها (تدوير) وتحليلها (ال + تدوير). دور يدور، تدويراً، فهو مُدَوِّرٌ، والمفعول مُدَوَّرٌ، دَوَّرَ الشَّيْءَ جعله على شكل دائرة. الوُظَيْفِيُّ: كلمة أصلها الاسم (وُظَيْفَةٌ) في صورة مفرد مؤنث وجذرها (وظف) وجذعها (وظيفة) وتحليلها (ال + وظ + يفي). (معجم المعاني الجامع، 2024، للمزيد انظر:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

مفهوم التدوير الوظيفي اصطلاحياً هو: "سياسة إدارية مخططة ومنظمة مسبقاً لنقل العاملين بين الوظائف المختلفة خلال فترة زمنية محددة بقصد تنمية مهاراتهم وخبراتهم الشخصية وإلمامهم بوظائف المنظمة ككل". وايضاً يعرف التدوير الوظيفي بأنه " أحد

الأساليب الإدارية تستخدم لتحريك الموظفين من إدارة إلى أخرى بهدف زيادة إنتاجيتهم وتعزيز دافعيتهم ومساهماتهم في العمل تحقيق أهداف المنظمة" (Hashemi, 2023, Pp.106-118).

كما يشير التدوير الوظيفي الي "تحريك او نقل الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية او إشرافية او قيادية الى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهارته لإكسابه مهارات جديدة لمصلحة المنظمة". ويعرفها البعض بأنها " قيام الموظف بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، بحيث يكون مؤهلاً لشغل وظائف او مراكز اعلى داخل المنظمة" (Putra, 2022, Pp.125-131)

مفهوم التدوير الوظيفي اجرائياً في هذه الدراسة: أسلوب اداري مخطط ومنظم يتم من خلاله التصميم الفعلي للوظائف، وتدريب العاملين على الوظائف الجديدة، بهدف نقل الموظف من وظيفته الى وظائف اخري ومن إدارة الى إدارة اخري داخل المنظمة خلال فترات زمنية معينة، بناءً على التقييم الفعلي لإداء العاملين لإكسابهم مهارات جديدة مما يكون له الأثر الايجابي على رضا العاملين وأداء المؤسسة ككل.

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) **منهجية الدراسة:** تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز علي رصد وتحليل العلاقة بين المركزية الإدارية (كمتغير مستقل) وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (كمتغير تابع) وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية باستخدام المركزية الإدارية. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة وذلك نظراً لاهتمام إدارة المعهد بتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي للعاملين وعددهم (57) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة
 مجتمع الدراسة

م	الإدارات	العدد الكلي	العدد المستجيب	العدد غير المستجيب
1	إدارة تكنولوجيا المعلومات	6	5	1
2	إدارة شئون الدراسة	6	5	1
3	إدارة شئون الطلاب	10	8	2
4	إدارة التدريب العملي	7	5	2
5	إدارة رعاية الشباب	10	8	2
6	إدارة شئون الخريجين	6	4	2
7	إدارة المكتبة	3	3	-
8	إدارة الشئون المالية	10	8	2
9	إدارة الشئون الإدارية	6	6	-
10	إدارة الدراسات العليا	2	2	-
11	إدارة المشتريات والمخازن	5	3	2
	المجموع	71	57	14

(2) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير المستقل " المركزية الإدارية "	عدد العبارات	المتغير التابع " التدوير الوظيفي "
5	نظم العمل	5	التصميم الوظيفي
5	أسلوب القيادة	5	التدريب الوظيفي
5	سلطة التوجيه	5	التقييم الوظيفي
5	اتخاذ القرار	5	الرضا الوظيفي
10	الصعوبات التي تواجه إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية		
10	مقترحات تفعيل إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية		

• وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

(3) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
- قامت الباحثة بتصميم استبيان للعاملين حول المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بالقضية البحثية للدراسة.

- اشتمل استبيان العاملين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، والسن، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والإدارة التابع لها، وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل).
- كما اشتمل استبيان العاملين على الأبعاد التالية: أبعاد المركزية الإدارية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وأبعاد تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، والصعوبات التي تواجه إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، ومقترحات تفعيل إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان العاملين قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك لتحديد أبعاد المركزية الإدارية والمتمثلة في: (نظم العمل، وأسلوب القيادة، وسلطة التوجيه، واتخاذ القرار)، وتحديد أبعاد تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين والمتمثلة في: (التصميم الوظيفي، والتدريب الوظيفي، والتقييم الوظيفي، والرضا الوظيفي). ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بأبعاد الدراسة، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورته النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

- تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا-كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة الذين تم تدويرهم وظيفياً مجتمع الدراسة، وبلغ معامل الثبات (0.975) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.
- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستبيان العاملين باستخدام معادلة سييرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارات الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة الذين تم تدويرهم وظيفياً مجتمع الدراسة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.943) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.971)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

(4) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان العاملين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(5) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

- تم جمع البيانات في الفترة من 2024/6/16م إلى 2024/7/31م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:
- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت

الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا-كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المحور الأول: وصف العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة

(ن=57)

مجتمع الدراسة

م	المتغيرات الكمية	سـ	σ	م	النوع	ك	%
1	السن	50	6	1	ذكر	40	70.2
2	عدد سنوات الخبرة	23	5	2	أنثى	17	29.8
	المجموع					57	100
م	المؤهل العلمي	ك	%	م	الوظيفة	ك	%
1	مؤهل متوسط	12	21.1	1	مدير إدارة	11	19.3
2	مؤهل فوق المتوسط	5	8.8	2	وكيل إدارة	17	29.8
3	مؤهل جامعي	31	54.4	3	موظف	29	50.9
4	دبلوم دراسات عليا	6	10.5		المجموع	57	100
5	ماجستير	1	1.8				
6	دكتوراه	2	3.5				
	المجموع	57	100				

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة (50) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (23) سنة، وانحراف معياري (5) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ذكور بنسبة (70.2%)، بينما الإناث بنسبة (29.8%).

- أكبر نسبة من العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (54.4%)، يليها مؤهل متوسط بنسبة (21.1%)، ثم دبلوم دراسات عليا بنسبة (10.5%)، يليها مؤهل فوق المتوسط بنسبة (8.8%)، ثم دكتوراه بنسبة (3.5%)، وأخيراً ماجستير بنسبة (1.8%).
- أكبر نسبة من العاملين بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة موظفين بنسبة (50.9%)، يليها وكيل إدارة بنسبة (29.8%)، وأخيراً مدير إدارة بنسبة (19.3%).

المحور الثاني: أبعاد المركزية الإدارية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
 (1) نظم العمل:

جدول رقم (4) يوضح نظم العمل بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.63	2.53	7	4	33.3	19	59.6	34	تخضع النظم المتبعة بالمؤسسة للتطوير من قبل الإدارة العليا دائماً	1
1	0.68	2.56	10.5	6	22.8	13	66.7	38	يوجد بالمؤسسة نظام يحدد المسئوليات الوظيفية لكافة العاملين في الإدارات المختلفة	2
4	0.75	2.28	17.5	10	36.8	21	45.6	26	تحدد القيادات بالمؤسسة نظام الترقيات للعاملين المتميزين في أداء أعمالهم	3
3	0.77	2.35	17.5	10	29.8	17	52.6	30	تتبع الإدارة العليا إجراءات محددة لمحاسبة العاملين المقصرين في أداء مهامهم	4
5	0.82	2.21	24.6	14	29.8	17	45.6	26	تهتم الإدارة العليا بسد الاحتياجات الوظيفية للهيكل التنظيمي وفقاً لرويتها الخاصة	5
مستوى مرتفع	0.52	2.39	نظم العمل ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى نظم العمل بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يوجد بالمؤسسة نظام يحدد المسئوليات الوظيفية لكافة العاملين في الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني تخضع النظم المتبعة

بالمؤسسة للتطوير من قبل الإدارة العليا دائماً بمتوسط حسابي (2.53)، ثم يليه الترتيب الثالث تتبع الإدارة العليا إجراءات محددة لمحاسبة العاملين المقصرين في أداء مهامهم بمتوسط حسابي (2.35)، وأخيراً الترتيب الخامس تهتم الإدارة العليا بسد الاحتياجات الوظيفية لهيكل التنظيمي وفقاً لرؤيتها الخاصة بمتوسط حسابي (2.21).

- وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية التي أكدت على ان المركزية الإدارية تتميز بوجود نمط للنظام الإداري يحدد المسؤوليات الوظيفية لكافة العاملين في الإدارات المختلفة، كما ان الإدارة العليا تحدد نظام الترقيات للعاملين المتميزين في أداء الاعمال الموكلة اليهم (Helmrich, 2021, Pp. 1-12).

(2) أسلوب القيادة:

جدول رقم (5) يوضح أسلوب القيادة بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تعتمد القيادات على أسلوب القرارات النهائية في تعاملها مع العاملين بالمؤسسة	28	49.1	25	43.9	4	7	2.42	0.63	3
2	تتبع القيادات بالمؤسسة أسلوب التنسيق الراسي في التواصل مع الموظفين بكل إدارة	32	56.1	21	36.8	4	7	2.49	0.63	1
3	تتواصل القيادات بالمؤسسة مع العاملين عن طريق الوثائق الرسمية الالكترونية	21	36.8	26	45.6	10	17.5	2.19	0.72	5
4	تحرص القيادات بالمؤسسة على وضع حدود في التعامل مع المرؤوسين	33	57.9	15	26.3	9	15.8	2.42	0.75	4
5	تكرر القيادات بالمؤسسة القواعد على العاملين لضمان الالتزام بها	32	56.1	18	31.6	7	12.3	2.44	0.71	2
أسلوب القيادة ككل								2.39	0.47	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى أسلوب القيادة بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتبع القيادات بالمؤسسة أسلوب التنسيق الراسي في التواصل مع الموظفين بكل إدارة

بمتوسط حسابي (2.49)، يليه الترتيب الثاني تكرر القيادات بالمؤسسة القواعد على العاملين لضمان الالتزام بها بمتوسط حسابي (2.44)، ثم يليه الترتيب الثالث تعتمد القيادات على أسلوب القرارات النهائية في تعاملها مع العاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.42)، وأخيراً الترتيب الخامس تتواصل القيادات بالمؤسسة مع العاملين عن طريق الوثائق الرسمية الالكترونية بمتوسط حسابي (2.19).

- وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية التي اشارت الى ان المركزية الإدارية تنطلق من أن كفاءة وفعالية المؤسسة تتزايد من خلال اتخاذ القرارات من طرف شخص واحد، أو رئيس أو مدير واحد، كما ان القيادات تتبع أسلوب التنسيق الرأسي في التواصل مع الموظفين بكل إدارة التزاماً بما يعرف بالسلم الإداري (Greer, 2022, Pp. 408-417).

(3) سلطة التوجيه:

جدول رقم (6) يوضح سلطة التوجيه بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.74	2.32	15.8	9	36.8	21	47.4	27	صلاحيات التفويض المتبعة بالمؤسسة لا بد أن تتم بموافقة كتابية من الرؤساء بالعمل	1
3	0.69	2.35	12.3	7	40.4	23	47.4	27	توجه إدارة المؤسسة قدرات العاملين بوضع خطوات استرشادية عند القيام بتنفيذ المهام المطلوبة	2
4	0.72	2.35	14	8	36.8	21	49.1	28	تعتمد إدارة المؤسسة في توجيه الأوامر للعاملين على أسلوب الثواب والعقاب	3
2	0.71	2.44	12.3	7	31.6	18	56.1	32	تتبنى إدارة المؤسسة توحيد مصدر المعلومات لتوجيه العاملين أثناء العمل	4
1	0.56	2.63	3.5	2	29.8	17	66.7	38	تتميز المراسلات من إدارة المؤسسة للعاملين بتوجيه المهام المطلوب تنفيذها حسب تخصص كل إدارة	5
مستوى مرتفع	0.47	2.42	سلطة التوجيه ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى سلطة التوجيه بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتميز المراسلات من إدارة المؤسسة للعاملين بتوجيه المهام المطلوب تنفيذها حسب تخصص كل إدارة بمتوسط حسابي (2.63)، يليه الترتيب الثاني تتبني إدارة المؤسسة توحيد مصدر المعلومات لتوجيه العاملين أثناء العمل بمتوسط حسابي (2.44)، ثم يليه الترتيب الثالث توجه إدارة المؤسسة قدرات العاملين بوضع خطوات استرشادية عند القيام بتنفيذ المهام المطلوبة بمتوسط حسابي (2.35)، وأخيراً الترتيب الخامس صلاحيات التفويض المتبعة بالمؤسسة لا بد أن تتم بموافقة كتابية من الرؤساء بالعمل بمتوسط حسابي (2.32).
- وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية التي أشارت إلى أن المركزية الإدارية هي عملية جمع وحصر الوظيفة الإدارية في يد شخص واحد وينفرد بالبت النهائي في جميع الاختصاصات الداخلة في هذه الوظيفة ويحدد المهام المطلوب تنفيذها والخطوات المطلوب تنفيذها، لذا فإن للمركزية الإدارية صورتين: الأولى تتمثل في المركزية المطلقة بحيث تتركز السلطة بصفة مطلقة في يد المختص ولا أحد غيره يستطيع البت في الأمور أو النظر فيها. والنمط الثاني وهو المركزية النسبية أو المعتدلة وهو تفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المديرين، وهذا التفويض هو تفويض جزئي في الاختصاص للمؤوس وليس تفويض نهائي (عبد الرحمان، وآخرون، 2020، ص. 195).

(4) اتخاذ القرار:

جدول رقم (7) يوضح اتخاذ القرار بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.73	2.47	14	8	24.6	14	61.4	35	تحرص إدارة المؤسسة على الترابط بين القرار المتخذ وسياسة العمل	1
1	0.52	2.74	3.5	2	19.3	11	77.2	44	تحتفظ إدارة المؤسسة بجميع الصلاحيات عند اتخاذ القرارات	2
4	0.63	2.44	7	4	42.1	24	50.9	29	تعلن إدارة المؤسسة عن القرارات المتخذة في الوقت المناسب	3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.66	2.56	8.8	5	26.3	15	64.9	37	تضع إدارة المؤسسة في الاعتبار مصلحة المؤسسة في المقام الأول عند اتخاذ القرارات	4
5	0.7	2.37	12.3	7	38.6	22	49.1	28	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد البدائل المحتملة المتعلقة بالقرارات واتخاذها	5
مستوى مرتفع	0.44	2.52	اتخاذ القرار ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى اتخاذ القرار بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحتفظ إدارة المؤسسة بجميع الصلاحيات عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني تضع إدارة المؤسسة في الاعتبار مصلحة المؤسسة في المقام الأول عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.56)، ثم يليه الترتيب الثالث تحرص إدارة المؤسسة على الترابط بين القرار المتخذ وسياسة العمل بمتوسط حسابي (2.47)، وأخيراً الترتيب الخامس تقوم إدارة المؤسسة بتحديد البدائل المحتملة المتعلقة بالقرارات واتخاذها بمتوسط حسابي (2.37).
- وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية التي أشارت إلى أن المركزية الإدارية تنطلق من أن كفاءة وفعالية المؤسسة تتزايد من خلال اتخاذ القرارات من طرف شخص واحد، أو رئيس أو مدير واحد، فهو متخذ القرار النهائي لكل موضوع يعرض عليه، ويمكنه تفويض لاتخاذ بعض القرارات إلى مرؤوسيه من أجل تخفيف العبء على السلطة المركزية (Greer, 2022, Pp. 408-417).
- مستوى المركزية الإدارية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل:

جدول رقم (8) يوضح مستوى المركزية الإدارية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل (ن=57)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م
4	مرتفع	0.52	2.39	نظم العمل	1
3	مرتفع	0.47	2.39	أسلوب القيادة	2
2	مرتفع	0.47	2.42	سلطة التوجيه	3
1	مرتفع	0.44	2.52	اتخاذ القرار	4
مستوى مرتفع		0.41	2.43	أبعاد المركزية الإدارية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى المركزية الإدارية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:
- الترتيب الأول اتخاذ القرار بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.52) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الثاني سلطة التوجيه بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.42) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الثالث أسلوب القيادة بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.47) وهو مستوى مرتفع.
 - الترتيب الرابع نظم العمل بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (0.52) وهو مستوى مرتفع.
 - وترى الباحثة أن النتائج السابقة تتفق مع الهدف الرئيسي للبحث، حيث أن المركزية الإدارية تشير إلى السلطة في إصدار القرارات الإدارية النهائية أو تعديلها أو إلغاؤها وفقاً لرؤية القيادة العليا داخل المؤسسة. وبذلك يمكن القول أن المركزية الإدارية تقوم على ركنين أساسيين هما: الأول يتمثل في حصر سلطة البت النهائي في يد السلطة المركزية. والثاني هو تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً في شكل بناء هرمي (مرابطي، 2016، ص 14-16).
- المحور الثالث: أبعاد تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

(1) التصميم الوظيفي:

جدول رقم (9) يوضح التصميم الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.72	2.14	19.3	11	47.4	27	33.3	19	تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة بالمؤسسة	1
5	0.79	2.05	28.1	16	38.6	22	33.3	19	يجري التدوير بين الوظائف على نفس المستوى الإداري	2
2	0.82	2.21	24.6	14	29.8	17	45.6	26	يتم وصف متطلبات كل وظيفة لتسهيل عملية التدوير الوظيفي	3
1	0.79	2.33	19.3	11	28.1	16	52.6	30	يساعد التصميم الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة	4
4	0.82	2.11	28.1	16	33.3	19	38.6	22	الأعباء الوظيفية المكلف بها العاملين موزعه بشكل جيد تبعاً للتدرج الوظيفي	5
مستوى متوسط	0.63	2.17	التصميم الوظيفي ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التصميم الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يساعد التصميم الوظيفي على فهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.33)، يليه الترتيب الثاني يتم وصف متطلبات كل وظيفة لتسهيل عملية التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.21)، ثم يليه الترتيب الثالث تؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي عند تصميم أي وظيفة بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.14)، وأخيراً الترتيب الخامس يجري التدوير بين الوظائف على نفس المستوي الإداري بمتوسط حسابي (2.05).
- وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية التي أكدت على أهمية ان تبدأ عملية التدوير الوظيفي بدراسة دقيقة بغية الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها، من خلال التصميم الجيد للوظائف لفهم متطلبات العمل بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وذلك لتسهيل عملية التدوير الوظيفي (Putra, 2022, Pp.125-131).

(2) التدريب الوظيفي:

جدول رقم (10) يوضح التدريب الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يخضع العاملون بالمؤسسة إلى تدريب كافٍ قبل القيام بالتدوير الوظيفي	15	26.3	18	31.6	24	42.1	1.84	0.82	4
2	تعدد المهارات لدي العاملين تؤهلهم للتدوير الوظيفي	26	45.6	20	35.1	11	19.3	2.26	0.77	2
3	يكسب التدريب العاملين القدرة على معرفة متطلبات الوظائف بالمؤسسة	26	45.6	22	38.6	9	15.8	2.3	0.73	1
4	يشعر العاملون بعد تدريبهم بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويرهم إليها	22	38.6	25	43.9	10	17.5	2.21	0.73	3
5	تتوافر برامج تدريبية لدى المؤسسة تكسب العاملين مهارات جديدة في حالة إجراء التدوير الوظيفي	14	24.6	18	31.6	25	43.9	1.81	0.81	5
	التدريب الوظيفي ككل							2.08	0.62	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التدريب الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.08)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يكسب التدريب العاملون القدرة على معرفة متطلبات الوظائف بالمؤسسة بمتوسط حسابي (2.3)، يليه الترتيب الثاني تعدد المهارات لدي العاملين تؤهلهم للتدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.26)، ثم يليه الترتيب الثالث يشعر العاملون بعد تدريبهم بالقدرة على التكيف مع أي وظيفة يتم تدويرهم إليها بمتوسط حسابي (2.21).
- وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة قوراري، والعياشي، عام (2019) التي أكدت على أهمية التدريب الوظيفي للعاملين قبل بدء التدوير الوظيفي وذلك لمعرفة متطلبات الوظائف بالمؤسسة ولإكساب العاملين مهارات تؤهلهم للقيام بالوظائف الجديدة.

(3) التقييم الوظيفي:

جدول رقم (11) يوضح التقييم الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.82	2	33.3	19	33.3	19	33.3	19	1	يتم التدوير الوظيفي داخل المؤسسة وفقاً لنتائج الأداء الوظيفي للعاملين
3	0.79	2.05	28.1	16	38.6	22	33.3	19	2	تستخدم المؤسسة نتائج التقييم الوظيفي لاتخاذ القرارات المستقبلية
2	0.85	2.12	29.8	17	28.1	16	42.1	24	3	يتم مراجعة أداء العاملين قبل القيام بالتدوير الوظيفي
5	0.83	1.95	36.8	21	31.6	18	31.6	18	4	تعطي المكافآت والحوافز طبقاً للتقييم الوظيفي للعاملين
1	0.83	2.18	26.3	15	29.8	17	43.9	25	5	نتيجة تقييم الأداء للعاملين تعكس فعلياً حقيقة أدائهم بالعمل
مستوى متوسط	0.65	2.06	التقييم الوظيفي ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى التقييم الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.06)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نتيجة تقييم الأداء للعاملين تعكس فعلياً حقيقة أدائهم بالعمل بمتوسط حسابي (2.18)، يليه الترتيب الثاني يتم مراجعة أداء العاملين قبل القيام بالتدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.12)، ثم يليه الترتيب الثالث تستخدم المؤسسة نتائج التقييم الوظيفي لاتخاذ القرارات المستقبلية بمتوسط حسابي (2.05)، وأخيراً الترتيب الخامس تعطي المكافآت والحوافز طبقاتاً للتقييم الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (1.95).
- وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد ربه (2019) التي أوصت بضرورة تشجيع القيادات والإدارة العليا بتنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي مع ضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري، وتخصيص إجراءات واليات واضحة ومرنة لعملية التدوير الوظيفي وذلك بهدف إعطاء الفرص للترقية ونمو الموظف في وظائف أفضل.

(4) الرضا الوظيفي:

جدول رقم (12) يوضح الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.52	2.74	3.5	2	19.3	11	77.2	44	أشعر بالانتماء الوظيفي للمؤسسة بغض النظر عن الإدارة التي انتمى إليها	1
3	0.7	2.39	12.3	7	36.8	21	50.9	29	يساعدني التدوير الوظيفي على فهم طبيعة الترابط بين إدارات المؤسسة المختلفة	2
2	0.65	2.42	8.8	5	40.4	23	50.9	29	أشعر أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى تنمية مهاراتي الوظيفية	3
4	0.8	2.16	24.6	14	35.1	20	40.4	23	أثق في إدارة المؤسسة عند نقلني إلى إدارة أخرى	4
5	0.76	1.88	35.1	20	42.1	24	22.8	13	تهتم المؤسسة بمدى رضا العاملين عن سياسة التدوير الوظيفي بعد تطبيقها	5
مستوى متوسط	0.52	2.32	الرضا الوظيفي ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشعر بالانتماء الوظيفي للمؤسسة بغض النظر عن الإدارة التي انتمى إليها بمتوسط حسابي (2.74)، يليه الترتيب الثاني أشعر أن التدوير الوظيفي يؤدي إلي تنمية مهاراتي الوظيفية بمتوسط حسابي (2.42)، ثم يليه الترتيب الثالث يساعدني التدوير الوظيفي على فهم طبيعة الترابط بين إدارات المؤسسة المختلفة بمتوسط حسابي (2.39)، وأخيراً الترتيب الخامس تهتم المؤسسة بمدى رضا العاملين عن سياسة التدوير الوظيفي بعد تطبيقها بمتوسط حسابي (1.88).
- وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد الحاكم (2024) التي أكدت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مستوي التدوير الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التدوير الوظيفي في الإدارات والمؤسسات التعليمية والجامعية لما له من دور فعال في رفع كفاءة وتحسين أداء العنصر البشري، وكذلك الاهتمام بمدى رضا العاملين عن سياسة التدوير الوظيفي بعد تطبيقها.

▪ مستوى تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل:

جدول رقم (13) يوضح مستوى تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل (ن=57)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التصميم الوظيفي	2.17	0.63	متوسط	2
2	التدريب الوظيفي	2.08	0.62	متوسط	3
3	التقييم الوظيفي	2.06	0.65	متوسط	4
4	الرضا الوظيفي	2.32	0.52	متوسط	1
	أبعاد تدعيم التدوير الوظيفي ككل	2.16	0.55	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.16)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول الرضا الوظيفي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.32) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثاني التصميم الوظيفي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.17) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الثالث التدريب الوظيفي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.08) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الرابع التقييم الوظيفي بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.06) وهو مستوى متوسط.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:
 جدول رقم (14) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.72	2.26	15.8	9	42.1	24	42.1	24	قلة الاهتمام بعملية التخطيط لتطبيق التدوير الوظيفي في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية	1
8	0.73	2.18	19.3	11	43.9	25	36.8	21	عدم وجود سياسة واضحة للمسار الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة	2
10	0.77	2.11	24.6	14	40.4	23	35.1	20	ضعف اهتمام القيادات بالمؤسسة بأهمية تحقيق سياسة التدوير الوظيفي	3
7	0.78	2.23	21.1	12	35.1	20	43.9	25	إهمال عملية تقييم الأداء للعاملين قبل تطبيق التدوير الوظيفي	4
4	0.58	2.33	5.3	3	56.1	32	38.6	22	الجمود في الهياكل التنظيمية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية التي لا تسمح بتطبيق التدوير الوظيفي	5
5	0.7	2.26	14	8	45.6	26	40.4	23	مقاومة العاملين لفكرة التدوير الوظيفي ورفضهم النقل إلى إدارة أخرى	6
9	0.83	2.12	28.1	16	31.6	18	40.4	23	صعوبة تبادل القرارات الإدارية بين القيادات العليا والمديرين بالمؤسسة	7
3	0.75	2.4	15.8	9	28.1	16	56.1	32	ضعف الاهتمام بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب	8

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.63	2.42	7	4	43.9	25	49.1	28	إغفال المؤسسة لتأثير العلاقات الاجتماعية عند تطبيق عملية التدوير الوظيفي	9
1	0.57	2.58	3.5	2	35.1	20	61.4	35	قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين التي تمكن المؤسسة من إجراء التدوير الوظيفي	10
مستوى متوسط	0.45	2.29	الصعوبات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.29)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين التي تمكن المؤسسة من إجراء التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.58)، يليه الترتيب الثاني إغفال المؤسسة لتأثير العلاقات الاجتماعية عند تطبيق عملية التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.42)، ثم الترتيب الثالث ضعف الاهتمام بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب بمتوسط حسابي (2.4)، يليه الترتيب الرابع الجمود في الهياكل التنظيمية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية التي لا تسمح بتطبيق التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.33)، وأخيراً الترتيب العاشر ضعف اهتمام القيادات بالمؤسسة بأهمية تحقيق سياسة التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.11).

- وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة *Alfuqaha* عام (2021) التي أكدت على وجود صعوبات في تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات الجامعية ومنها مقاومة بعض العاملين لتطبيق التدوير الوظيفي، أو الخوف من الانتقال إلى إدارة أخرى، أو ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين التي تمكن المؤسسة من إجراء التدوير الوظيفي... لذا أكدت الدراسة على أهمية اعتماد القيادات على أسلوب المركزية الإدارية لتطبيق التدوير الوظيفي حرصاً على صالح العاملين من جهة وصالح المؤسسة من جهة أخرى.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية:

جدول رقم (15) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية (ن=57)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.62	2.6	7	4	26.3	15	66.7	38	التخطيط الجيد المسبق للتدوير الوظيفي لتحقيق أقصى استفادة منه	1
4	0.71	2.51	12.3	7	24.6	14	63.2	36	مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة	2
6	0.73	2.46	14	8	26.3	15	59.6	34	توافر قاعدة بيانات للتدوير الوظيفي تشمل كافة الوظائف والعاملين ومدة التدوير	3
8	0.75	2.39	15.8	9	29.8	17	54.4	31	إعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تهتم بتنمية الموارد البشرية للعاملين في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية	4
3	0.66	2.53	8.8	5	29.8	17	61.4	35	دراسة الهيكل التنظيمي لضمان توافق الأنظمة الداخلية للمؤسسة مع أسلوب التدوير الوظيفي	5
6	0.73	2.46	14	8	26.3	15	59.6	34	إتباع الأسس الحديثة في تصميم الوظائف بما يتناسب مع تطبيق سياسة التدوير الوظيفي	6
7	0.73	2.44	14	8	28.1	16	57.9	33	إتباع قواعد علمية محددة عند إجراء التقسيم لأداء العاملين بالمؤسسة	7
2	0.6	2.58	5.3	3	31.6	18	63.2	36	العمل على بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين بها من أجل تحقيق هدف المؤسسة	8
6	0.73	2.46	14	8	26.3	15	59.6	34	عرض نماذج ناجحة لإجراء سياسة التدوير الوظيفي داخل مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية لتحقيق أهدافها	9
5	0.78	2.47	17.5	10	17.5	10	64.9	37	بناء ثقافة المحاسبية في إطار واضح يحدد أسلوب الجزاءات للعاملين	10
مستوى مرتفع	0.59	2.49	المقترحات ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التخطيط الجيد المسبق للتدوير الوظيفي لتحقيق أقصى استفادة منه بمتوسط حسابي (2.6)، يليه الترتيب الثاني العمل على بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين بها من أجل تحقيق هدف المؤسسة بمتوسط حسابي (2.58)، ثم الترتيب الثالث دراسة الهيكل التنظيمي لضمان توافق الأنظمة الداخلية للمؤسسة مع أسلوب التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (2.53)، يليه الترتيب الرابع مشاركة العاملين في عملية التدوير الوظيفي بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة بمتوسط حسابي (2.51)، وأخيراً الترتيب الثامن إعداد وتطبيق الخطط التدريبية التي تهتم بتنمية الموارد البشرية للعاملين في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.39).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائية بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية "

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

التدوير الوظيفي ككل	الرضا الوظيفي	التقييم الوظيفي	التدريب الوظيفي	التصميم الوظيفي	المتغيرات التابعة	
					المتغيرات المستقلة	
**0.861	**0.778	**0.771	**0.798	**0.792	نظم العمل	العاملين (ن=57)
**0.678	**0.582	**0.582	**0.603	**0.701	أسلوب القيادة	
**0.746	**0.632	**0.689	**0.645	**0.745	سلطة التوجيه	
**0.673	**0.710	**0.599	**0.520	**0.642	اتخاذ القرار	
**0.864	**0.787	**0.772	**0.752	**0.840	المركزية الإدارية ككل	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. وأن أكثر أبعاد المركزية الإدارية ارتباطاً بتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة

الاجتماعية تمثلت فيما يلي: نظم العمل، يليه سلطة التوجيه، ثم أسلوب القيادة، وأخيراً اتخاذ القرار. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر المركزية الإدارية على تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	العاملين (ن=57)
**0.741	**0.861	**157.380	**12.545	0.916	تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين	نظم العمل	
**0.460	**0.678	**46.807	**6.842	0.805		أسلوب القيادة	
**0.556	**0.746	**68.829	**8.296	0.881		سلطة التوجيه	
**0.453	**0.673	**45.602	**6.753	0.848		اتخاذ القرار	
**0.746	**0.864	**161.884	**12.723	1.173		المركزية الإدارية ككل	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " نظم العمل " والمتغير التابع " تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.741)، أي أن نظم العمل تقسّر نسبة (74.1%) من التباين الكلي في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين نظم العمل وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أسلوب القيادة " والمتغير التابع " تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.460)، أي أن أسلوب القيادة يفسّر نسبة (46%) من التباين الكلي في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني

للدراصة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " سلطة التوجيه " والمتغير التابع "

تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.556)، أي أن سلطة التوجيه تفسر نسبة (55.6%) من التباين الكلي في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراصة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين سلطة التوجيه وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " اتخاذ القرار " والمتغير التابع "

تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.453)، أي أن اتخاذ القرار يفسر نسبة (45.3%) من التباين الكلي في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراصة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين اتخاذ القرار وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد المركزية الإدارية ككل "

والمتغير التابع " تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.746)، أي أن المركزية الإدارية ككل تفسر نسبة (74.6%) من التباين الكلي في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراصة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ".

جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد المركزية الإدارية على تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	
							نظم العمل	أسلوب القيادة
0.800 **	0.894 **	51.867 **	**6.061	0.627	0.668	تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين	نظم العمل	تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين
			0.898	0.093	0.110		أسلوب القيادة	
			0.253	0.031	0.037		سلطة التوجيه	
			**3.284	0.258	0.325		اتخاذ القرار	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة " نظم العمل، وأسلوب القيادة، وسلطة التوجيه، واتخاذ القرار " والمتغير التابع "تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية" (0.894)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدلل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.800)، أي أن أبعاد المركزية الإدارية ككل (نظم العمل، وأسلوب القيادة، وسلطة التوجيه، واتخاذ القرار) تفسر (80%) من التباين الكلي في تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين مستقلين فقط وهما " نظم العمل، واتخاذ القرار " على المتغير التابع " تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى " أسلوب القيادة، وسلطة التوجيه " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

1. نظم العمل (بيتا=0.627).
2. اتخاذ القرار (بيتا=0.258).

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " نظم العمل، واتخاذ القرار " أكثر من تأثير " أسلوب القيادة، وسلطة التوجيه " على تدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ."
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية " .
- المحور السابع: الآليات التخطيطية المقترحة لتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية باستخدام المركزية الإدارية:
- من خلال استعراض الأدبيات النظرية ونتائج الإطار الميداني، يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية باستخدام المركزية الإدارية، وذلك كما يلي:

الآليات	إجراءات التنفيذ	نوع القرارات	نوعية القيادة	الفترة الزمنية للتنفيذ	
أولاً: الإجراءات الأولية	-1 (1)	مراجعة الرؤية الاستراتيجية على مستوى المؤسسة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي.	قرارات استراتيجية (المركزية الإدارية)	القيادات العليا بالمؤسسة	شهر يونيو وشهر يوليو أي في نهاية العام الدراسي.
	-1 (2)	مراجعة الهيكل الإداري ووصف المهام والمتطلبات والمسئوليات الوظيفية للتحقق من التصميم الوظيفي.			
	-1 (3)	عقد اجتماع مع العاملين بالمؤسسة وتعريفهم بمفهوم التدوير الوظيفي وأهميته والهدف من تطبيقه وعلاقته بتحقيق أهداف المؤسسة ككل.			
	-1 (4)	عقد اجتماع مع مديري الإدارات لتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لسد الاحتياجات الوظيفية وفقاً لمتطلبات الهيكل التنظيمي.			
	-1 (5)	تحديد الإدارات التي سيحدث لها تدويراً وظيفياً وعدد العاملين بكل إدارة بما لا يتعارض مع متطلبات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.			

الآليات	إجراءات التنفيذ	نوع القرارات	نوعية القيادة	الفترة الزمنية للتنفيذ
<u>ثانياً: مرحلة تهيئة المديرين على تقبل سياسة التدوير الوظيفي.</u>	(1) (2-)	قرارات استراتيجية (المركزية الإدارية)	القيادات العليا بالمؤسسة	قبل بداية العام الدراسي (شهر أغسطس).
	(2) (2-)			
	(3) (2-)			
	(4) (2-)			
<u>ثالثاً: التدريب وتطوير الكفاءات</u>	(1) (3-)	قرارات تشغيلية (اللامركزية الإدارية)	القيادات العليا بالمؤسسة	قبل بداية العام الدراسي (شهر أغسطس).
	(2) (3-)			
	(3) (3-)			
	(4) (3-)			
<u>رابعاً: تنفيذ عملية التدوير الوظيفي</u>	(1) (4-)	قرارات استراتيجية (المركزية الإدارية)	مديري الإدارات بالمؤسسة	بداية العام الدراسي (شهر سبتمبر).
	(2) (4-)			

الآليات	إجراءات التنفيذ	نوع القرارات	نوعية القيادة	الفترة الزمنية للتنفيذ
	4- متابعة كيفية سير العمل مع العاملين الجدد بالإدارات. 3			
	4- تشكيل فرق من العاملين تضم العاملين الجدد في الإدارة والعاملين القدامى لتبادل الخبرات والمهارات لضمان نجاح التدوير الوظيفي. 4			
خامساً: تقييم عملية التدوير الوظيفي	5- استخدام نظام التقييم بشكل دوري للعاملين، على أن تتم مقارنة النتائج قبل وبعد التدوير. 1	قرارات استراتيجية (المركزية الإدارية)	مديري الإدارات بالمؤسسة والقيادات العليا	في نهاية كل عام دراسي.
	5- استخدام أدوات البحث العلمي كالاستبيان والمقابلات لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين بعد تطبيق التدوير الوظيفي. 2			
	5- قياس الخبرات المكتسبة من تنفيذ التدوير الوظيفي للعاملين الذين تم تدويرهم وظيفياً 3			
	5- الاستفادة من نتائج التقييم الوظيفي في اتخاذ قرارات مستقبلية من قبل القيادات بالمؤسسة. 4			

المراجع

- ال مدعان، ليلي درع. (2019). التنظيم الإداري لشئون الطلاب في الجامعات الأسس الإدارية لشئون الطلاب وتنظيمها الإداري. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. المجلد (18). العدد (35). يناير.
- الأسود، رضا محمد مصباح. (2023). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي المفهوم ومعوقات التطبيق. مجلة القرطاس. الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية. العدد (23). المجلد (2). سبتمبر.
- الحارثي، بدر محمد (2024). التنظيم الإداري وأثره على تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شركة عبد اللطيف جميل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد (8). العدد (5).
- الشوابكة، سحر عبد الحفيظ موسى (2022). تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد (50). الإصدار (5).
- العذري، محمد حسن على (2020). التدوير الوظيفي "مفهوم التدوير بنذبه تاريخية عنه-أهدافه-أهميته-شروطه وضوابطه". المجلة القانونية. العدد (8). المجلد (7). نوفمبر.
- النجار، عماد عبد العزيز عبد القصيبي، وعرب، مني احمد عبد الوهاب (2023). الابداع الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الريادية والنجاح الريادي. مجلة البحوث الإدارية. اكااديمية السادات للعلوم الإدارية. المجلد (41). العدد (2). ابريل.
- جليلية، نوال، وفيصح، حسناء (2021). واقع الاتصال القيادي في المؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بإدارة الجامعة المركزية العربي التبسي تبسة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة العربي التبسي تبسة. الجزائر.
- عبد الحاكم، جهاد (2024). أثر التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لبلدية غرداية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة غرداية. الجزائر.

- عبد الله، نمر ذكي شلبي. (2020). التخطيط لتحقيق الاستغراق الأكاديمي للهيئة المعاونة بجامعة دمنهور. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (52). المجلد (3). أكتوبر.
- عبد الرحمان، نجيمي، واخرون (2020). المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. المجلد (24). العدد (1). الجزائر.
- عبد ربه، لينا الفريد فرنسيس (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل. فلسطين.
- عليوة، اكرام، وبلقيمور، حميدة (2020). التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل ميلة. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.
- غازي، ألهم محمد محمد (2021). الإدارة بالأهداف وتطوير إدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. جامعة الفيوم. المجلد (25). العدد (2). أكتوبر.
- فريد، ابرادشة (2020). نظرية التنظيم الإداري في الجزائر مبدأ السلطة الرئاسية بين النص والممارسة. مجلة الدراسات والبحوث القانونية. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة المسيلة. المجلد (4). العدد (2). يناير.
- قوراري، الزهرة، والعياشي، مريم (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة احمد دراية أدرار. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. الجزائر.
- مرابطي، حمو (2016). العلاقة بين الجهات المركزية واللامركزية في الجزائر. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة. الجزائر.
- عبد النور، زينب (2022). الإطار القانوني للمركزية واللامركزية في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. المجلد (15). العدد (4).
- زيد، مدحت حفني خلف (2023). الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (199). الجزء (4). يوليو.
- Manuhutu, M. A., Uktolseja, L. J., Sitaniapessy, S. F., Maradesa, C. A., Manuhutu, M., & Manuhutu, A. (2021). Implementation of the General Administrative Management Information System at Victory University of Sorong. *International Journal of Information System and Technology*. Volume (5). Issue (2). Pp. 136-142.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Journal of Sage Open*. Volume (10). Issue (1). Pp. 2-15.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Journal of Sustainability*. Volume (12). Issue (9). Pp. 2-19.
- Al Maani, A. I., Al Adwan, A., Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*. Volume (8). Issue (2). Pp. 500-510.
- Greer, S. L., Rozenblum, S., Falkenbach, M., Löblová, O., Jarman, H., Williams, N., & Wismar, M. (2022). Centralizing and decentralizing governance in the COVID-19 pandemic: The politics of credit and blame. *Health Policy*. *Journal of Health policy*. Volume (126). Issue (5). Pp. 408-417.

- Helmrich, A., Markolf, S., Li, R., Carvalhaes, T., Kim, Y., Bondank, E., & Chester, M. (2021). Centralization and decentralization for resilient infrastructure and complexity. *Environmental Research: Infrastructure and Sustainability*. Volume (1). Issue (2). Pp. 1-12.
- Alfuqaha, O. A., Al-Hairy, S. S., Al-Hemsi, H. A., Sabbah, A. A., Faraj, K. N., & Assaf, E. M. (2021). Job rotation approach in nursing profession. *Scandinavian journal of caring sciences*. Volume (35). Issue (2). Pp. 659-667.
- Ahmed, A. F. (2021). The Effectiveness of Job Rotation in Enhancing Knowledge Accumulation: A Field Study of Employees' Opinions at Al-Kitab University, Iraq. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*. Volume (3). Issue (2). Pp. 180-189.
- Hashemi, S. E., & Bakhshi, M. (2023). Development of a Multi-Skill Job Rotation Model by Minimizing the Workload Variance. *International Journal of Applied Optimization Studies*. Volume (3). Issue (2). Pp.106-118.
- Putra, A. R., & Silfiana, S. (2022). The Role of Turnover, Work Rotation and Effectiveness in Employee Productivity: Peran Turnover, Rotasi Kerja dan Efektivitas terhadap Produktivitas Karyawan. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*. Volume (2). Issue (1). Pp.125-131.