



جامعة مؤتة  
كلية الدراسات العليا

أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الاداء الوظيفي. دراسة تطبيقية:  
مديرية جمارك العقبة.

إعداد الطالب  
حازم أمين لافي الصرايرة

إشراف  
الاستاذ الدكتور خالد الزعبي

رساله مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً  
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
إدارة الأعمال/ قسم الإدارة العامة  
جامعة مؤتة، 2022

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر  
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب  
حازم امين لافي الصرايره  
اثر التدوير الوظيفي في فاعلية الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية : مديرية جمارك العقبة  
والموسومة بـ:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة العامة

التخصص: الإدارة العامة  
في تاريخ 2022/11/14

من الساعة 11.3 إلى الساعة 1.3  
قرار رقم

أعضاء اللجنة:  
أ.د خالد يوسف محمد الزعبي  
أ.د. ا.د. محمد محاسنه  
أ.د.د.سامر البشابشه  
أ.د.عبير حمود علي الفاعوري  
التوقيع  
مشرفا ومقررا  
عضوا  
عضوا  
عضو خارجي

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د.مخلد سليمان الطراونة

2022/11/14



## الإهداء

الذين منحاني رضاهما ودعواتهما، وكانا الدافع الكبير وراء إتمام هذا العمل ... مع

الدعاء لهما بالصحة والعطاء

أبي وأمي العزيزان - أطال الله في عمرهما-

إلى رمز الوفاء، إلى وردة حياتي، إلى رفيقة عمري زوجتي الغالية أم عون

إلى روعي وقرّة عيني ونبض فؤادي ابنائي عون وعدي

إلى سندي وأحبة قلبي إخوتي وإخواتي

إلى كل من أسهم في مساعدتي على إنجاز هذه الرسالة

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

الباحث

حازم أمين الصرايرة

## الشكر والتقدير

(رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل 19

الحمد لله حمد الشاكرين الذاكرين، حمداً يليق بجلال رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني، وأنار الطريق أمامي، و أمدني بالعزيمة والإصرار لإتمام هذه الرسالة.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير من الأستاذ الدكتور خالد الزعبي، المشرف على هذه الرسالة، الذي لم يأل جهداً في الاهتمام والمتابعة الحثيثة، وإبداء الملحوظات القيّمة، التي أسهمت في إنجاز هذه الرسالة. كما أشكر كل من: دائرة الجمارك العامه بجميع مرتباتها والسيد خالد صالح الصرايرة رئيس قسم قواعد البيانات في شركة مياه العقبة، والمهندس جعفر مصبح السنيد في مديرية الشؤون البلدية لمحافظة مادبا، اللذين ساندوني في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة؛ لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وما لملحوظاتهم من كبير الأثر في جعل هذه الرسالة تخرج إلى حيز الوجود على أفضل ما يكون.

اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأصدقاء والزملاء، وكل من أسهم بتقديم العون في هذه الرسالة بشكل مباشر أو غير مباشر.

الباحث

حازم أمين الصرايرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 اسئلة الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
6	6.1 انموذج الدراسة
7	7.1 فرضيات الدراسة
8	8.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية
10	9.1 حدود الدراسة
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11	1.2 الإطار النظري
11	1.1.2 التدوير الوظيفي
27	2.1.2 الاداء الوظيفي
38	2.2 الدراسات السابقة
51	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

53	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم</b>
53	1.3 منهجية الدراسة
53	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
56	3.3 اداة الدراسة
57	4.3 صدق أداة الدراسة
58	5.3 ثبات اداة الدراسة
59	6.3 المعالجة الإحصائية
61	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
61	1.4 عرض النتائج
72	2.4 اختبار فرضيات الدراسة
91	3.4 مناقشة النتائج
98	4.4 التوصيات
99	قائمة المصادر والمراجع
110	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
13	أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه	1.
54	توزع افراد مجتمع الدراسة واعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمفقودة	2.
54	توزع افراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية والشخصية	3.
57	الصدق التمايزى لفقرات ابعاد التدوير الوظيفي	4.
58	الصدق التمايزي لفقرات ابعاد فاعلية الأداء الوظيفي	5.
59	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	6.
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على الأبعاد التي تقيس التدوير الوظيفي	7.
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التدريب والتطوير	8.
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تصميم الوظائف	9.
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعدتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.	10.
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد النظم والإجراءات	11.
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على الأبعاد التي تقيس فاعلية الأداء الوظيفي	12.
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد كمية العمل	13.
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة	14.

- على الفقرات التي تقيس بعد الانضباط
- 70 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد انجاز المهام
- 71 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد جودة العمل
- 72 17. اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح، ومعامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل
- 73 18. نتائج تحليل تباين للانحدار (**Analysis of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
- 74 19. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة بفاعلية الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة
- 74 20. نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**) للتنبؤ بمتغير فاعلية الأداء الوظيفي: من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي
- 75 21. نتائج تحليل تباين للانحدار (**Analysis of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
- 76 22. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في كمية العمل
- 77 23. نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**) للتنبؤ ببعدها في كمية العمل: من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي
- 78 24. نتائج تحليل تباين للانحدار (**Analysis of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
- 79 25. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في الانضباط
- 80 26. نتائج تحليل تباين للانحدار (**Analysis of Variance**) للتأكد

- من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
27. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في انجاز المهام
- 81
28. نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**) للتنبؤ ببعده انجاز المهام: من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي
- 81
29. نتائج تحليل تباين للانحدار (**Analysis of Variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
- 82
30. نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في جودة العمل
- 83
31. نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**) للتنبؤ ببعده جودة العمل من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي
- 84
32. نتائج اختبار (**t**) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرالنوع الاجتماعي
- 84
33. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)
- 85
34. نتائج تحليل التباين الاحادي (**One Way Anova**) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)
- 86
35. نتائج اختبار شافية (**Scheffe' Test**) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرالعمر، عدد سنوات الخبرة
- 87
36. نتائج اختبار (**t**) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو الاداء الوظيفي تعزى لمتغيرالنوع الاجتماعي
- 88

37. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الفروق في  
تصورات العاملين نحو الاداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد  
سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) 88
38. نتائج تحليل التباين الاحادي (**One Way Anova**) للتعرف على  
الفروق في تصورات العاملين نحو الاداء الوظيفي تعزى لمتغيرات  
(العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) 89
39. نتائج اختبار شافية (**Scheffe' Test**) للمقارنات البعدية للتعرف  
على الفروق في تصورات العاملين نحو الاداء الوظيفي تعزى  
لمتغيرالعمر، وعدد سنوات الخبرة 90

## قائمه الاشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
6	أنموذج الدراسة	.1
20	أبعاد التدوير الوظيفي ومتطلباته	.2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رمز الملحق
111	مقياس التدوير الوظيفي بصورته الأولى	أ
115	مقياس الاداء الوظيفي بصورته الأولى	ب
119	مقياس التدوير الوظيفي بصورته النهائية	ج
124	مقياس الاداء الوظيفي بصورته النهائية	د
128	قائمة بأسماء المحكمين	هـ
130	الكتب الرسمية	و

## المخلص

أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الاداء الوظيفي. دراسة تطبيقية: مديرية جمارك العقبة

حازم أمين الصرايرة

جامعة مؤتة، 2022

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الاداء الوظيفي. وقد تضمنت عينة الدراسة (296) موظفاً وموظفة من مديرية جمارك العقبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة بمقياسين هما: (التدوير الوظيفي/ وفاعلية الاداء الوظيفي). وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولغايات تحليل البيانات تم استخدام الاحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى كل من التدوير الوظيفي والاداء الوظيفي لدى مديرية جمارك العقبة من وجهة نظر العاملين فيها قد جاء مرتفعاً. هذا وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتدوير الوظيفي بابعاده مجتعة (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظم والاجراءات) في الاداء الوظيفي بابعاده مجتعة (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل). كما وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي. كما واطهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة وكانت الفروق بالنسبة لمتغير العمر لصالح الفئتين (40- أقل من 50)، (50 سنة فأكثر)، وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت الفروق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) على حساب باقي الفئات.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات اهمها: الاعتماد على التدوير الوظيفي كإستراتيجية لزيادة مستوى فاعلية الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الاردنية. كما وتوصي الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين تساعد على استيعاب وإدراك أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين اداء الدائرة والموظفين على حد سواء.

**الكلمات المفتاحية:** التدوير الوظيفي، فاعلية الاداء الوظيفي، مديرية جمارك العقبة.

## **Abstract**

### **The impact of job rotation on the effectiveness of job performance**

**Applied study: Aqaba Customs Directorate**

**Hazem Amin Al, Saraira**

**Mutah University, 2022**

This study aimed to identify the impact of job rotation on the effectiveness of job performance. The sample of the study included (296) employees from the Aqaba Customs Directorate who were selected in a simple random Sample. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was developed with two measures (job rotation/effectiveness of job performance). The descriptive and analytical approach was used in the study, and for the purposes of data analysis for description statistics, and inferential statistics were used.

The results of the study showed that the level of both job rotation and job performance at the Aqaba Customs Directorate from the point of view of its employees was high. The study also found a statistically significant impact of job rotation in its combined dimensions (training and capacity development, job design, career planning and development, systems and procedures) on job performance in its combined dimensions (amount of work, discipline, accomplishment of tasks, quality of work), and the results also showed that there were no statistically significant differences in workers' perceptions towards job rotation attributable to gender, and job title variables. It also showed the existence of statistically significant differences in the perceptions of workers towards job rotation attributed to the variables of age, and the number of years of experience. The differences for the age variable were in favor of the two categories (40-less than 50), (50 years and above), and for the variable of the number of years of experience, the differences were in favor of the category (15 years and above) at the expense of the rest of the categories.

The study reached a number of recommendations, the most important of which are: relying on job rotation as a strategy to increase the level of effectiveness of job performance in the Jordanian Customs Department. The study also recommends the need to hold training courses for employees to help them understand and realize the method of job rotation in improving the performance of the department and employees alike.

**Keywords:** job rotation, job performance, Aqaba Customs Directorate.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

يعد أسلوب التدوير الوظيفي أسلوباً للتصدي ومكافحة التمييز بين العاملين، ووسيلة لتعزيز رأس المال البشري والتعليم مدى الحياة، لرفع مستوى قدرة العاملين على التكيف والتنقل بين الوظائف والإدارات كنهج عملي لإثراء وتوسيع المهام الوظيفية، وذلك لغايات تطوير الأعمال الإدارية من خلال نقل العامل من وظيفة إلى أخرى لزيادة معرفته وخبرته وتحسين - مهاراته التي سوف يكتسبها من خلال هذه العملية، ويعتبر أسلوب التدوير الوظيفي أيضاً أول أسلوب استخدم لتصميم العمل، حيث يقصد به إنتقال العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بهدف التخلص من روتين العمل ومكافحة الملل الوظيفي لديه، ورفع مستوى دافعيته وأدائه الوظيفي، من خلال تنوع المهام والواجبات الوظيفية المرتبطة به، وبالتالي فإن العديد من المؤسسات تتبنى إستراتيجية التدوير الوظيفي لإتاحة الفرصة للعاملين فيها للقيام بالكثير من العمل المنظم سواء كان عملاً فنياً أو إدارياً أو قيادياً أو إشرافياً وفق خطة مدروسة مسبقاً من قبل إدارة المؤسسة.

هذا وتشهد المؤسسات الحكومية والخاصة على إختلافها جهود كبيرة وعلى مختلف مستوياتها الإدارية لتحسين درجة أدائها وإنتاجيتها، وذلك ليتناسب الأمر مع التطور الذي نشهده في مختلف مجالات الحياة، حيث تعمل المؤسسات على تنظيم عملها من خلال مجموعة من الأساليب والأنماط الإدارية المنبثقة من الثقافة المجتمعية، لتتخذ نهجاً وأسلوباً عصرياً من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، وأهداف وطموحات العاملين فيها.

ومن أشهر الأساليب الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق اهدافها هو، أسلوب التدوير الوظيفي، وذلك يتأتى من خلال تزويد العاملين فيها بالمعارف والخبرات الحديثة المتعلقة بالعمل، لصقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الوظيفية، لضمان تحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي والانتاجية في العمل، وبالتالي ستمكن المؤسسة من رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، وتضمن نموها ونجاحها وتطورها المستمر

والمتميز، مما ينعكس بشكل إيجابي على رسالتها وأهدافها المنشودة، وكذلك أهداف وطموحات ورغبات العاملين فيها (العزاوي وجواد، 2013).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العاملين لديهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة، ويملكون مهارات مختلفة، فعلى المؤسسة توفير البيئة السليمة الصحية لأفرادها لممارسة مهاراتهم، وقدراتهم، وإشباع حاجاتهم، والنتيجة الطبيعية لذلك من خلال زيادة الثقة بين المؤسسة والعاملين لديها، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع مستوى الاداء الوظيفي لديهم، وعندما تفشل المؤسسة في المشاركة والإسهام في إشباع حاجات الأفراد، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وفي إعطائهم مهام تلائم قدراتهم، وتعزز لديهم روح التحدي في العمل (Jr, Osborn, Uhi-Bien and Hunt, 2012).

تتشابه بيئة العمل في مديرية جمارك العقبة مع باقي القطاعات، ولكن يمكن تمييزها عن غيرها في كونها تقوم على تعزيز مجموعة من القيم لدى موظفيها باستخدام عدة اساليب لضمان تحقيق رؤيتها، كالمساواة في المعاملة واتخاذ قرارات متزنة ومنطقية وغير منحازة، والتسلح بكل ما يلزم من مهارات ومعارف تمكن الموظفين من تأدية المهام الموكلة إليهم بأعلى درجات الفاعلية والإتقان والإبداع والتميز وذلك عن طريق تقديم خطط ودورات تدريبية سنوية للعاملين لديها، مع التحفيز المستمر من قبل الإدارة العليا للموظفين. مما يستدعي وجود سياسة التخطيط والإدارة للموارد البشرية، مع نشر وإدارة للمعرفة في أوساط الموظفين والمتعاملين مع الجمارك على حد سواء. بالإضافة إلى توفير مستلزمات بيئة العمل التي تمكن العاملين من اداء العمل بمرونة (فريق الخطط الاستراتيجية، 2013).

ومما سبق يلاحظ الباحث أن مديرية جمارك العقبة تهتم اهتماماً كبيراً بمفهوم التدوير الوظيفي اعتقاداً منها بأن ذلك قد يكون له أثر فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، وذلك لتحقيق رسالتها التي تنص على "إيجاد بيئة تنافسية عادلة لقطاع الاعمال، والمساهمة في تحفيز الاقتصاد، وأمن الوطن وسلامة المجتمع، وتسهيل حركة التجارة من خلال تقديم خدمات جمركية متميزة للمتعاملين، وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بالتعاون والتنسيق مع كافة الشركاء" (لجنة الخطة الإستراتيجية، 2022، ص18).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن نجاح وتطور الجمارك الأردنية بما فيها دائرة جمرک العقبة يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية، باعتبارها من أهم مواردها، وهو في الوقت نفسه يحقق لها تميزاً تنظيمياً لما تمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارة قد لا تتوفر في المؤسسات الأخرى إذ تسعى غالبية المؤسسات إلى التنافس والتميز والبقاء من خلال رفع مستوى أدائهم الوظيفي وانتاجيتهم، من خلال التدوير الوظيفي لموظفيها، وفي نفس الوقت قد يوجد هنالك بعض التراجع في إنجاز المهام والأعمال الموكلة بها الموظفين، نتيجة نقص في الخبرات الخاصة بعمليات التصنيف والتقدير والمعاينة والاستقبال، نتيجة لعدم وجود مسار وظيفي واضح، مما منتج مشكلة في التدوير الوظيفي للمؤسسة ترتبط بتعزيز الموظفين مادياً ومعنوياً، وضعف في الأداء لديهم ما يؤدي إلى فشل في تحقيق اهداف المؤسسة.

وعليه نجد بأن الباحث اختار مديرية جمارك العقبة أساساً للدراسة، للدور المهم الذي تلعبه هذه المديرية ولكونها من أساسيات الدولة، إذ إن أي ضعف في مستوى إلتزام العاملين فيها سوف ينعكس سلباً على أدائهم داخلها، مما يؤثر بشكل سلبي على التبادل التجاري بسبب ارتباط مديرية جمارك العقبة مع المحافظات الأردنية الأخرى كونها شريان تجارية واقتصادي نشط على صعيد المحافظات، لذا فإن مشكلة الدراسة تكمن في عدم الإحاطة بأهمية التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي في مديرية جمارك العقبة.

## 3.1 اسئلة الدراسة:

تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيسي ما أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الاداء الوظيفي في مديرية جمارك العقبة؟. وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي تصورات العاملين نحو مستوى التدوير الوظيفي وكل بعد من ابعاده (التدريب والطوير، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظم والاجراءات) لدى مديرية جمارك العقبة؟

2. ما هي تصورات العاملين لمستوى فاعلية الأداء الوظيفي وكل بعد من ابعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل) لدى مديرية جمارك العقبة؟

#### 4.1 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين أساسيين هما:

##### أولاً: الأهمية العلمية:

يمثل التدوير الوظيفي محور اهتمام الباحثين، لكونه يعتقد أنه من أحد دعائم زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، ومطلب هام لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين بشكل عام والجمارك بشكل خاص، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالعوامل المؤثرة في التدوير الوظيفي، إلا إنه لا يزال أحد الموضوعات المثيرة للجدل حالياً.

كما تتجلى أهمية التدوير الوظيفي في أنه يسهم في تأهيل العاملين لأعلى المناصب الادارية والفنية ويعزز مهاراتهم ومعارفهم، ويساعد في وضع الرجل المناسب في المكان الذي يناسبه، وتستخدم المؤسسات والشركات الساعية إلى استثمار الإبداع والخبرات والإبتكار لدى العاملين.

كما يسهم التدوير الوظيفي في القضاء أو الحد من آثار البيروقراطية في العمل. ويتيح للعاملين فرصة للتعبير عن مواهبهم وقدراتهم في وظائف ونشاطات أخرى غير التي يشغلونها بالأصل.

كما تكمن أهمية التدوير الوظيفي من خلال علاقته بالاداء الوظيفي إذ أنه يعمل على توزيع خبرات العاملين ويعزز مهاراتهم ومعارفهم، الأمر الذي ينعكس على أدائهم الوطني. كما تسهم هذه الدراسة في تقرير وإثراء المكتبة العربية فيما يخص بعدي التدوير الوظيفي وفاعلية الأداء الوظيفي.

##### ثانياً: الأهمية العملية:

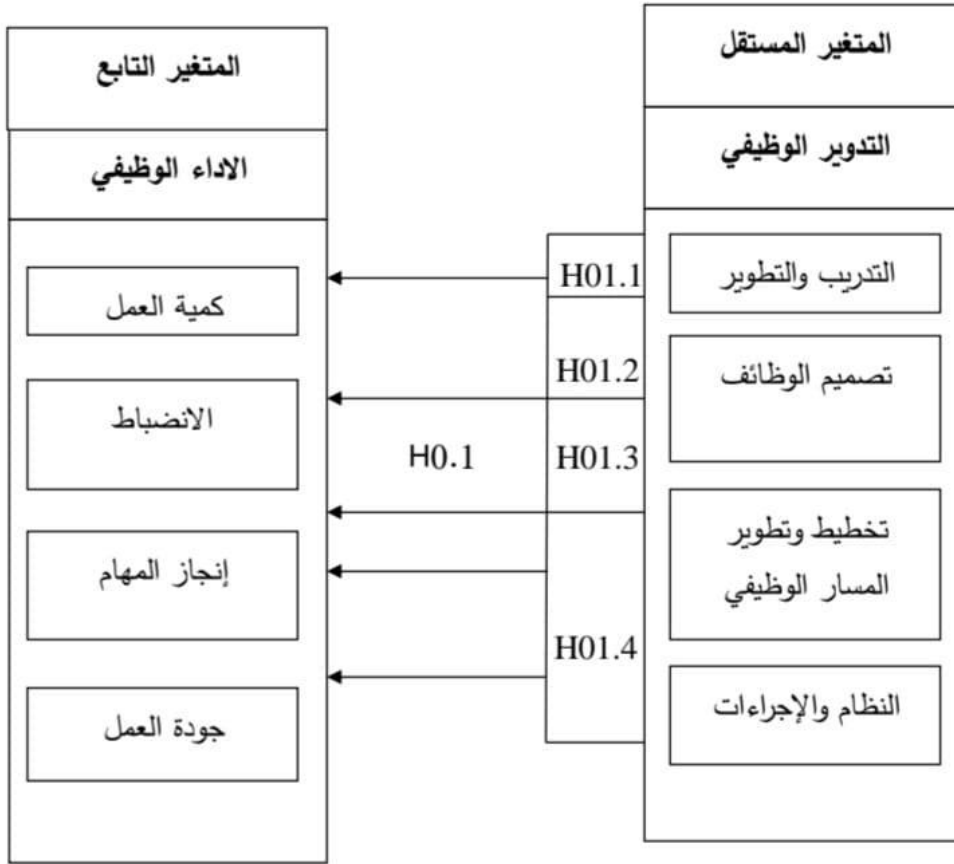
تظهر الأهمية العملية للدراسة من خلال تقديم إحصائيات علمية عن مستوى وطبيعة التدوير الوظيفي السائد في مديرية جمارك العقبة وأثره على الأداء الوظيفي

لدى العاملين بها، مما يسهم في الإرتقاء بمستوى العمل. كما تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة كونها تجرى على مديرية الجمارك في العقبة، إذ تعد أحد المؤسسات الأردنية الرافدة للاقتصاد القومي من خلال ما تجنيه من ضرائب ورسوم جمركية تعزز الموازنة العامة الأردنية، كما تكمن أهميتها العملية من خلال ما تقوم به دائرة الجمارك من حماية للمنتجات المحلية وتشجيعها وتصديرها للخارج لتعزيز التبادل التجاري.

### 5.1 أهداف الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لإختبار أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الاداء الوظيفي في مديرية جمارك العقبة، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في مديرية جمارك العقبة من وجهة نظر المبحوثين.
  2. التعرف على مستوى فاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية جمارك العقبة من وجهة نظر المبحوثين.
  3. التعرف على الفروقات في استجابات المبحوثين في مديرية جمارك العقبة نحو التدوير الوظيفي وفاعلية الاداء الوظيفي تعزى إلى متغير(النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي).
  4. رfd وإثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بالتدوير الوظيفي وفاعلية الأداء الوظيفي.
  5. تقديم معلومات إلى متخذي القرارات في مديرية جمارك العقبة تسهم في رفع مستوى تقديم العاملين لديها وتعزيز المعارف والخبرات لديهم، مما يسهم في رفع الأداء الوظيفي، كما تسهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وتساعد أيضاً في إيجاد توازن داخل المنظمة عن طريق توزيع القوى العاملة لديها.

## 6.1 إنموذج الدراسة:



### الشكل (1)

#### أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى المصادر البحثية التالية:  
المتغير المستقل التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات)، بالرجوع لدراسة كل من (المحاميد، 2020)، (الجبوري، 2020)، و(عليوة وبلقمبور، 2020).  
المتغير التابع فاعلية الأداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل) بالرجوع لدراسة كل من (Chong, Falahat and Lee, 2020)، (رضوان، 2016)، ودراسة (الشبول، 2021).

## 7.1 فرضيات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الفرضيات الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) في فاعلية الاداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل).

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وهي:

**H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) في بعد كمية العمل كبعد من ابعاد فاعلية الاداء الوظيفي.

**H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد الانضباط كبعد من ابعاد فاعلية الاداء الوظيفي.

**H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد إنجاز المهام كبعد من ابعاد فاعلية الاداء الوظيفي.

**H01.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد جودة العمل كبعد من ابعاد فاعلية الاداء الوظيفي.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في توجهات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، العمر، والمسمى الوظيفي).

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في توجهات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، العمر، والمسمى الوظيفي).

## 8.1 التعريفات المفاهيمية و الإجرائية:

**التدوير الوظيفي:** عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ضمن المنظمة الواحدة خلال فترة زمنية محددة (الخالدي، 2011، ص129). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس ابعاد التدوير الوظيفي والمتمثلة في التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وبعد النظم والاجراءات.

**التدريب وتطوير القدرات:** وهو عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير زيادة الخبرة والمعرفة لدى العاملين وتصحيح مساراتهم وقناعاتهم وسلوكهم المهني وذلك لكي يتحسن أدائهم وترتفع قدراتهم ليقدموا أفضل الخدمات بالشكل المناسب (العلاق، 2008). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد التدريب، والمتمثل في الفقرات (1-6).

**تصميم الوظائف:** هي العملية التي يتم فيها تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ثم مراعاة الشروط المرتبطة بطبيعتها (سلطان، 2021). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تصميم الوظائف، والمتمثل في الفقرات (7-11).

**تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:** وهو عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات المتعلقة بالتقدم الوظيفي من أجل إرضاء رغبات العاملين في المؤسسة وتحقيق

طموحاتهم في التقدم الوظيفي (الخراعي، 2004، ص6). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والمتمثل في الفقرات (12-17).

**النظم والإجراءات:** وهي عبارة عن القواعد والإرشادات والسياسات، يتم وضعها من قبل المؤسسة لتحقيق اهدافها، حيث تلعب هذه القواعد والإرشادات والسياسات دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين، وتحفيزهم على الإنتاج من خلال ما توفره المؤسسة من بيئة مناسبة (محمد، 2014). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد النظم والاجراءات، والمتمثل في الفقرات (18-24).

**الاداء الوظيفي:** هو الجهد المبذول الذي يقوم به العامل لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته. كما يشير هذا المفهوم إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة (القحطاني، 2019، ص35). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس ابعاد الاداء الوظيفي بأبعاده كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، وبعد جودة العمل. **كمية العمل:** هو مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز (Dahkoul, 2018). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد كمية العمل، والمتمثل في الفقرات (1-7).

**الإنضباط:** وهي السلوكيات الوظيفية المطلوبة للموظفين والتزامهم باللوائح والقواعد والسياسات والتعليمات والأنظمة والإجراءات الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها (الحراشنة، 2011). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد الانضباط، والمتمثل في الفقرات (8-14).

**إنجاز المهام:** هو قدرة الفرد على تحقيق اهداف المؤسسة عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة (الطويل، والعبادي، 2013، ص116). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد إنجاز المهام، والمتمثل في الفقرات (15-21).

**جودة العمل:** هي مدى ما يدركه العامل عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وقدرات ورغبات على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع أي أخطاء(الهوش،2020). ويعرف اجرائياً بأنه المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة التي تقيس بعد جودة العمل، والمتمثل في الفقرات (22-28).

### **9.1 حدود الدراسة:**

**الحدود العلمية:** تتلخص حدود الدراسة العلمية على متغيري التدوير الوظيفي، ومتغير الاداء الوظيفي.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2021/2022.

**الحدود المكانية:** مديرية جمارك العقبة وتشمل جميع العاملين والعاملات فيها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري:

تضمن الإطار النظري تغطية مفاهيمية لموضوع الدراسة المكون من متغيرين الأول: التدوير الوظيفي وأنواعه وأساليبه وغيرها، في حين اشتمل المتغير الثاني على فاعلية الاداء الوظيفي، مع التعرض في كلا المتغيرين حول المفاهيم واهمية المتغيرين وما يرتبط بها من تغطية مهمة. وعليه يتناول هذا الفصل عرضاً توضيحياً للإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة.

#### 1.1.2 التدوير الوظيفي:

##### مفهوم التدوير الوظيفي.

قبل البدء بتعريف التدوير الوظيفي فإنه يجب الإشارة إلى وجود عدد من المصطلحات التي يمكن استخدامها كتعابير مرادفة للتدوير الوظيفي كمصطلح النقل، والتحرك الأفقي، وإعادة التوزيع، والتغيرات الوظيفية والتدريب متعدد الوظائف (الحكيم، السعيد، 2017). إلا أن مصطلح التدوير الوظيفي هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في علم الإدارة العامة والذي يشير إلى حركة التنقل المنظمة للموظفين والعاملين بين عدد من الوظائف المتصلة بطبيعة العمل الأساسي داخل تلك المنظمة.

وعرف الطريسي (2021:119) أن التدوير الوظيفي هو "أحد الأساليب الإدارية الحديثة المبنية على أسس مدروسة، ويتم من خلالها نقل الموظف من عمل إلى عمل آخر لغرض تحقيق أهداف متعددة؛ منها ما يتعلق بالموظف نفسه، ومنها ما يتعلق بالمنظمة.

ويرى نصر (2020:145) ان التدوير الوظيفي هو مدخل إداري يشير إلى تناوب العاملين رأسياً لتعريضهم لخبرات إدارية متعددة في المؤسسة وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى كي يكون على علم كامل عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

وعرف الجليل (2019:370) التدوير الوظيفي على أنه "انتقال منظم للموظف من وظيفة لأخرى حيث تبقى الوظيفة كما هي، بينما يتم تغيير القائمين عليها مما يتيح الفرصة لأداء وظائف مختلفة مما يثري من مهاراته وخبراته وقدراته على أداء الوظائف المختلفة التي قد تكون أقل أو أكثر شبهاً من وظيفته السابقة".

ويرى نصر (2020) أن التدوير الوظيفي أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلال تحريك العاملين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

وأما ( Al-khalidi, et, Al, (2018:24) فقد عرف التدوير الوظيفي على أنه عملية تناوب الموظفين فيما بينهم للمناصب الإدارية والفنية داخل المنظمة لفترة زمنية محددة وعلى فترات زمنية محددة، وبالتالي تمكينهم من اكتساب الخبرات والمهارات والكفاءات والدراية العملية لاستخدامها في حياتهم المهنية وتحسين الأداء التنظيمي العام.

وكذلك عرف ( Ronnie, (2016:1) التدوير الوظيفي على أنه ممارسة تنظيمية بموجبها يتم نقل الأفراد بانتظام بين الوظائف أو المشاريع في المنظمة نفسها، وعليه فإن الباحث يرى بأن التدوير الوظيفي هو أسلوب إداري مخطط ومستمر يقوم على تنظيم عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في الإدارات المتعددة، أو من خلال تكليفه بمهام جديدة إضافة إلى مهامه السابقة؛ باعتبار هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الوظيفي وتحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الموظف.

## أساليب التدوير الوظيفي:

يتم تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمات من خلال عدة أساليب نلخصها بما

يلي:

### الجدول رقم (1)

#### أنواع التدوير الوظيفي وأساليبه

النوع	أساليب التدوير الوظيفي
التدوير في بداية المسار الوظيفي	يكون في السنة الأولى من التوظيف، ويهدف إلى تهيئة الفرد للعمل من خلال إكسابه مهارات مختلفة تعرّفه بأقسام المنظمة.
التدوير في مراحل المسار الوظيفي	يتم تطبيقه على الموظف في مراحل المسار الوظيفي المختلفة ويهدف إلى إكسابه المزيد من الخبرات والمهارات .
التدوير الأفقي	يتم تطبيقه على الموظفين العاملين في مستوى وظيفي واحد، من خلال أداء الموظف عمل موظف آخر، وتحمل مهام وواجبات جديدة كما لو أداها شخص له أقدمية وخبرة في هذه الوظيفة، وهذا النوع من التدوير لا ينتج عنه تغيير في المزايا المالية بل يترك أثر من حيث الأهمية الوظيفية. بل يبرز أثره من حيث الأهمية الوظيفية.
التدوير الرأسي	وهذا النوع من التدوير يكلف من خلاله الموظف بمهام وظيفية أعلى من مستوى وظيفته السابقة من حيث الواجبات والمسؤوليات.
التدوير بين الإدارات	يكون من خلال انتقال الموظف العامل في إدارة معينة لممارسة أعمال أخرى يقوم بها زميله في إدارة أخرى .
التدوير بين مديري الإدارات	يتم من خلال انتقال أحد مديري الإدارات كي يعمل مع مديري الإدارات الأخرى.

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وقد تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات الآتية (الجليل، 2019؛ المفصول، 2019).

### أهمية التدوير الوظيفي:

أدت ثورة المعلومات والسرعة والتقدم التكنولوجي الهائل الحاصل في نهاية القرن العشرين إلى تزايد حجم الضغوطات التي تواجه المنظمات، وهذا ما فرض عليها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار ضرورة تغيير الأسلوب والنهج التقليدي في الإدارة، وكذلك التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات

خاصة تلك المنظمات ذات العلاقة بخدمات العملاء أو المستفيدين، وهذا يحصل من خلال مجموعة من البرامج والأدوات الإدارية الحديثة، ويعد التدوير الوظيفي أحد أهم تلك الأدوات التي يجب ملاحظتها باستمرار من خلال إجراءات الإدارة ليس لما يترتب عليه التدوير من إصلاحات إدارية ومالية فحسب، بل لأنه يلامس عنصرين رئيسيين وهما الموظف والمنظمة ذاتها من خلال تطوير جهازها الإداري.

ويرى نصر (2020) أن أهمية التدوير الوظيفي تتمثل في بعدين، هما:

– تنمية رأس المال البشري.

– نقل رأس المال البشري.

حيث يعد التدوير الوظيفي طريقة تدريب يمكن استخدامها من قبل المنظمات لتطوير مواردها البشرية وتحسينها وتوسيع نطاق الخيارات المتاحة أمامها، والتي من خلالها يتم تزويد الموظفين بفرص تعليمية لاكتساب مهارات وظيفية متنوعة لفترة زمنية معينة. علاوة على ذلك، فإن التدوير الوظيفي هو نهج عملي لإثراء وتوسيع مهام العمل، وفرصة لنقل المعارف واستخدامها بطريقة إبداعية، وهو ما ينعكس على قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الحتمية مع غيرها من المنظمات.

من ناحية أخرى فإن تلك الخبرات التي يكتسبها الموظف من خلال التدوير الوظيفي تعمل على تنمية مهارات حل المشكلات لديه حيث أبرزت دراسة (Al-khalidi, 2018) أهمية التدوير الوظيفي والتي تتلخص بمدّ الموظفين بالعديد من التجارب التي تعزز لديهم القدرة على الوقوف على أسباب المشكلة والتعرف على مصادرها المختلفة، والتمكن من التفكير الإبداعي في إيجاد بدائل وحلول، ومن ثم اتخاذ قرارات أكثر منهجية ومنطقية بشأنها.

ولأن نجاح المنظمة يقاس بمجموعة من المتغيرات، حيث تعتبر ضغوط العمل جزءاً مهماً منها فقد أشارت دراسة (Moussavi, et, al, 2019) إلى أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى تخفيف عبء العمل باعتباره تدخلاً مفيداً، ويحفّز إنتاجية الموظف، لكن في هذه الحالة يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار جميع جوانب العمل وتقسيماته ومهامه وتحديد أعباء العمل.

وفي السياق نفسه ركزت دراسة (Ronnie, et al, 2017) على أن أهمية التدوير الوظيفي التي تتمثل في كونه ممارسة إدارية يتم تطبيقها في البيئة التنظيمية هي للتقليل من الرتابة والملل والإرهاق الوظيفي الناتج عن تبسيط الوظيفة والتخصص والتكرار. إن الكثير من الوزارات والمؤسسات والهيئات الرسمية وغير الرسمية تعاني من الجمود الوظيفي في بنيتها الهيكلية لذا فإن سياسة تدوير الوظائف تعطي حيوية ومرونة جديدة لأي جهاز إداري تتم فيه.

بينت دراسة نصرت (2017) أن التدوير الوظيفي أسلوب فعال للعديد من المنظمات التي تعاني من حالة الجمود، حيث إن حركة النقل والتدوير بمثابة تجديد النشاط وروح العمل وتجديد بيئته وأفكاره.

ويرى إسماعيل (2019) أن المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة هي الأكثر حاجة إلى تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي لأن ذلك يساعدها على الاستفادة القصوى من مواردها البشرية المتوفرة لديها، وذلك من خلال تدريب الموظفين على مهارات جديدة تتعلق بإنجاز مهام وأعمال أخرى، بهدف سدّ النقص البشري في بعض المجالات.

ومما سبق نجد بأن أهمية التدوير الوظيفي تتمثل في كونه مطلباً مهماً في تعزيز قيم النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد الإداري والمالي، وهو أحد القضايا المهمة، كما أنّ الإخلال بقيم النزاهة يعدّ من العوامل المؤثرة في تدني الأداء والإنتاج والخدمات التي تقدمها المنظمات، فالتدوير الوظيفي يلغي فكرة مشاعر التفرد وروح الاطمئنان التي تسيطر على من يشغل موقعاً لفترة طويلة، فبقاء الموظف في موقعه لمدة طويلة قد يؤدي إلى نمو شبكة المصالح والتحايل على دورات العمل الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ الكثير من الممارسات الإدارية والمالية السلبية.

## أهداف التدوير الوظيفي:

يسعى التدوير الوظيفي الى تحقيق الاهداف التالية:

1. إكساب الموظف آفاقاً جديدة لتطوير قدراته ومهاراته.
2. مساعدة الإدارة في المنظمة على اكتشاف المواهب الخفية لدى العاملين، وكذلك يساعد الموظفين على استكشاف مواهبهم وإمكاناتهم المختلفة من خلال العمليات المختلفة التي يقومون بها في الوظائف المتعددة.
3. القضاء على إجهاد الموظف ومعالجة أوجه القصور والضعف إن وجدت لديه (النشاشيبي، 2020).
4. تقوية العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة، وإطلاع كل واحد منهم على مقدار الجهد المبذول من قبل الآخرين، وبالتالي يستشعر الموظف المسؤولية في إنجاز الأعمال الموكلة إليه بكفاءة عالية.
5. القضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة الحاصلة نتيجة الممارسة اليومية لوظيفة معينة خلال فترة زمنية طويلة.
6. معالجة الاختلالات التي كان من الممكن أن تنشأ بسبب شغل وظائف إشرافية وقيادية بسبب التقاعد أو الاستقالة أو التحويل أو الترقية أو حتى الوفاة من خلال إنشاء تخطيط تعاقب من خلال تطوير مجموعة من الموظفين لتكوين بديل فوري للموظف ذي القيمة العالية من داخل المنظمة (عمرأوي، 2016).
7. رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهذا له تأثير فعال على أداء المنظمة، وعلى الربحية الإجمالية وإحداث التنمية الشاملة.
8. استكمال منظومة القوانين المعززة للشفافية ومكافحة الفساد، تجسيد مبدأ العدالة والإدارة النزيفة بشكل فاعل (Anna Elizabeth, 2019).

## خطوات تنفيذ التدوير الوظيفي:

تتم خطوات تنفيذ برنامج التدوير الوظيفي من خلال مرحلتين وهما:

1. المرحلة الأولى: وهي مرحلة التخطيط لبرنامج التدوير الوظيفي وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف والالتزام الزمني بخطة التدوير الوظيفي، حيث يجب أن يتم تحديد برنامج التدوير الوظيفي بدءاً من التحديد الصحيح للاحتياجات من المهارات الوظيفية والقيادية ومعايير وخطوات الاستقطاب والاختيار، والاتفاق على أهداف التدوير الوظيفي بين الرئيس المباشر الأساسي للإدارة التي ستنتقل منها الموظف والرئيس المباشر للإدارة الجديدة قبل بدء عملية التدوير (قوراري، العياشي، 2019)

- التوظيف؛ اختيار الموظفين وتعيينهم وتزويدهم بالتدريبات اللازمة، ومراجعة إمكانياتهم وتقييم حاجاتهم من أجل الإلمام بمتطلبات الوظيفة الجديدة ومهامها، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب بموجب الخبرات والمؤهلات التي يمتلكونها (عبد ربه، 2019).

- الترويج لهذا الأسلوب الإداري الحديث (التدوير الوظيفي) بين الموظفين وتهيئتهم لذلك حتى لاتقع مشكلة مقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين، وبالتالي يجب إقناعهم بالفوائد المرجوة والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق عند استخدام هذا الأسلوب (عليوة، 2019).

- التنبؤ بخلو الوظائف في مختلف المواقع والمناصب، ونقل الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب إلى هذه الأماكن الشاغرة (رعاب، حداد، كاهينة، 2019).

## 2. مرحلة التنفيذ: وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- تنفيذ عملية التدوير الوظيفي، وذلك من خلال تطبيق برنامج التدوير الوظيفي مع الحرص على المتابعة لعملية التدوير الوظيفي، ورصدها لضمان المرونة، والكشف عن الموظفين الذين يواجهون صعوبة في أداء المهمات، والوقوف على حاجاتهم التدريبية (المحاميد، 2020).

- الحرص على خلق جو من العلاقات الحسنة بين الموظفين الجدد والموظفين الأقدم في الإدارة، وكذلك بين الموظفين من جهة والرؤساء والقياديين من جهة أخرى (فريتيح، 2021).

- عقد اجتماعات متابعة مع الموظفين لتقييم نتائج عملية التدوير الوظيفي، وعمل مسح جديد باستخدام استبانة التدوير الوظيفي، بحيث تتم مقارنة النتائج مع نتائج المسح المسبق الأولي، فإذا كانت النتائج جيدة يتم مواصلة التدوير أما إذا

كانت النتائج تشير إلى وجود مشكلة ما فيتقرر حينها إذا كان هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ما إذا كان ينبغي وقف عملية التدوير (بدر، 2016).

### المعوقات التي قد تواجه عملية تطبيق التدوير الوظيفي:

من الطبيعي أن تواجه أي عملية تطوير أو تنمية بعض المعوقات التي تحد من تطبيقها أو تحقيق النتائج المرجوة منها في بعض الأحيان، وأسلوب التدوير الوظيفي كغيره من الأساليب الإدارية المتبعة في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات قد تواجهه بعض المعوقات التي قد تحد من تطبيقه أو تحول دون تطبيقه بالشكل الصحيح.

يرى عبد الحميد (2021) أنه على الرغم من سلبيات ومعوقات التدوير الوظيفي فإنها لا تقلل من أهمية وإيجابيات تطبيقه، إذ أن معظم هذه السلبيات والمعوقات من الممكن تجاوزها أو التقليل من تأثيرها من خلال مجموعة من السياسات والتوجيهات والإجراءات الإدارية التي يجب على الإدارة الإلمام بها إذا ما كانت عازمة على تطبيقه وتحقيق الأهداف المنشودة منه.

ويلخص المحاميد (2020) المعوقات التي من الممكن أن تعيق تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي بصورة صحيحة والتي تتمثل بوجود بعض النظم والتشريعات الوظيفية غير المناسبة لهذا الأسلوب، وكذلك ضخامة الأجهزة الحكومية من حيث عدد الموظفين فيها، كما أن عدم وجود نظام معلومات إدارية فعالة يعيق تحقيق نتائج التدوير الوظيفي بصورة فعالة إضافة إلى الاختلاف بين الموظفين من حيث الخصائص الشخصية ووجود الهيكل التنظيمي المعقد لتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي وقلة الموارد والحوافز المادية في بعض المنظمات.

ويرى سلطان (2021) أن استفادة بعض المدراء والموظفين من نجاحات الآخرين ونسبها لهم، وتضرر بعض الموظفين والمدراء من مشاكل سابقهم يجعل من تطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير، ولكون تطبيق التدوير الوظيفي يحتاج إلى درجة عالية من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والمعايير يرى النشاشيبي (2020) أن الحياد عن الفكرة الأصلية للتدوير الوظيفي وتحوله لمجرد

ترقيات ونفي لبعض الموظفين هو من بين السلبيات والمعوقات المؤثرة في رفض التدوير الوظيفي أو عدم تحقق نتائجه المرجوة.

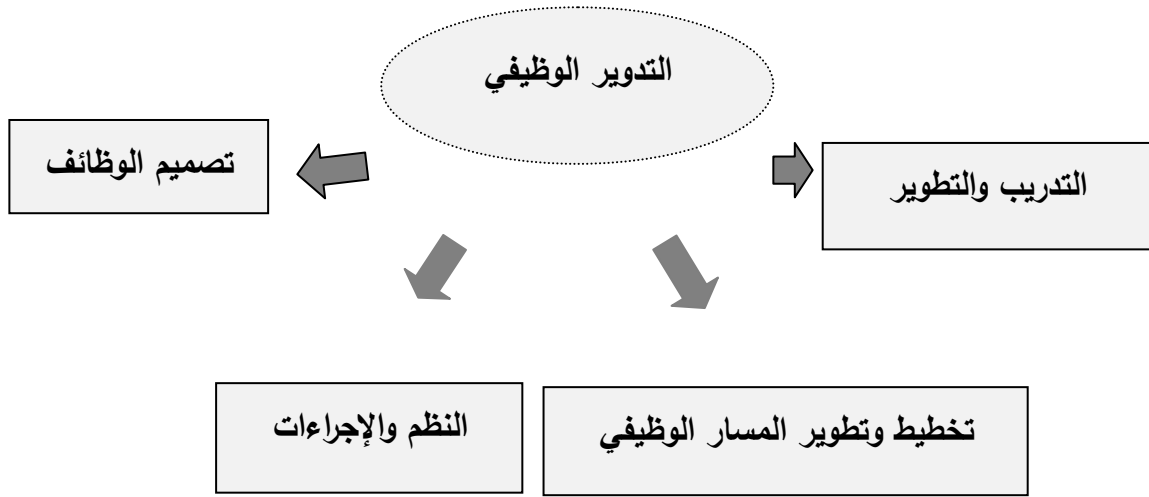
وتبين أن التدوير الوظيفي في بعض الأحيان قد يؤدي إلى التوتر والقلق بين الموظفين الذين يجدون صعوبة بالغة في التكيف ويستغرقون وقتاً للانفتاح والتعبير عن أفكارهم أمام أشخاص جدد، وبالتالي خلق بعض من المشاكل Joel, Walters, (2017).

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق التدوير الوظيفي ما يلي(عبد الحميد، 2021):

- إرباك الموظف الناتج عن النقل المفاجئ والعشوائي وغير المدروس.
- رفض عملية التدوير الوظيفي من بعض الموظفين، حيث يرى بعضهم أن تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لا يقصد منها إكسابه مهارات جديدة ومشاركته لخبراته مع زملائه وإنما هي لتغطية عجز المنظمة عن تعيين كوادر جديدة، وبعضهم قد يعتقد بأنها عقوبة تتخذ بحقهم.
- قصر مدة التدوير الوظيفي والتي من الممكن أن تعرض الموظف إلى الإحباط من خلال التأثير السلبي على عملية تقييمه كونه لم يحظَ بالمدة الكافية للتعلم واكتساب الخبرة الكافية لإنجاز مهامه والتي يتم تقييمه بناءً عليها.

#### **أبعاد التدوير الوظيفي ومتطلباته:**

يؤدي تطبيق أبعاد التدوير الوظيفي بشكل صحيح إلى نجاح عملية التدوير الوظيفي وتظهر هذه الأبعاد في الشكل التالي، ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة كانت قد تبنت هذه الأبعاد لاجتماع معظم الكتاب عليها ولملاءمتها لبيئة الدراسة من جهة أخرى وهي:



الشكل رقم (2)

أبعاد التدوير الوظيفي ومتطلباته كما ذكرها (المحاميد، 2020):

### 1- التدريب والتطوير:

يحتل موضوع تدريب وتطوير الموارد البشرية أو ما يسمى بالاستثمار في الموارد البشرية أهمية بالغة وذات أولوية في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تسعى إلى التنمية والتقدم والتطور إلا أن عملية التدريب والتطوير للعاملين تعد من المشكلات الكبيرة التي تواجه الإدارات في المنظمات لذا فإنه أصبح من الضروري على هذه المنظمات ان تنتهج افضل السياسات والأدوات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعلمية للعاملين لديها.

ويمكن تعريف التدريب والتطوير على انه "الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف الى احداث تغيير في سلوكيات واداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق اكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود الى رفع مستوى فعالية وكفاءة الاداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الاداء العصريه" (حيدر، 2020: 2)

ويعد الأساس في عملية التدريب وبناء القدرات هو إيصال معلومات وتكوين مهارات للعاملين ذات محتوى متنوع المجالات، الإداري، والإشرافي، والتنفيذي المتدرب، وذلك بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، ويعد ذلك عنصراً حيوياً في أنشطة تخطيط الموارد البشرية، فهي أساس الميزة التنافسية لأي منظمة (Joel, Walters, 2017).

فالتدريب يعزز المهارات والمعرفة والسمات والكفاءات، وفي نهاية المطاف فإنه يعزز أداء العامل والإنتاجية في المنظمات، تستطيع الموارد البشرية من خلال التدريب تعبئة الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب لوصولهم إلى المستوى المطلوب (Rashed,2019).

وللتدريب عدة طرق يمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين وهما التدريب الخارجي والذي يتم إجراؤه من خلال إبتعاث المنظمه الموظف لديها في موقع بعيد عن مكان العمل الفعلي لفترة معينة، أو التدريب داخل المنظمة (مارني،2019) ويعد التدوير الوظيفي من بين أهم الادوات أداة الفعالة في عملية التدريب الداخلي حيث أن نقل الموظف من موقع إداري إلى موقع اداري آخر يساهم في توسيع آفاق العاملين واكسابهم الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة وبالتالي زيادة الانتاجية فالعلاقة بين التدريب والتدوير الوظيفي علاقة تكاملية، فلا يمكن أن نتحدث عن تدوير وظيفي ناجح داخل المنظمة في ظل غياب التدريب العملي المدروس للموظف في المواقع الإدارية التي يشغلها.

## 2- تصميم الوظائف (Job Design)

تعرف عملية تصميم الوظائف بأنها "تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة" (عودة،2018).

وتبرز أهمية التصميم الوظيفي داخل المنظمة كونه يعمل على تصحيح جميع التصرفات والإجراءات المسببة لتأخر العمل وتخلفه. وأيضاً من خلال مواءمة الموظفين ووضعهم بالمكان المناسب، وذلك بسبب طبيعة البيئة المتغيرة باستمرار، واختلاف طبيعة الموارد البشرية. (Tumipa& Rooky،2018)

لذا فإن عملية تصميم الوظائف يمكنها أن تزيد من مستوى الإنتاجية، والشعور بالرضا والإنجاز وتحمل المسؤولية لدى الموظفين، و تساعد على جذب المرشحين المناسبين لشغل تلك الوظائف، ممن تتوافق مؤهلاتهم وخبراتهم مع المؤهلات والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المطلوب إنجازها، كما أنه من الجدير بالذكر أن عملية

تصميم الوظائف تؤثر على الحالة الجسدية والصحية والنفسية للموظفين على حد سواء. فالمشاكل التي قد تحتاج إلى المساعدة مثل فقدان السمع، ألم في الظهر، ألم في الساق، الإجهاد، ارتفاع ضغط الدم، وحتى أمراض القلب في بعض الأحيان يمكن أن تعزى مباشرة إلى تصميم الوظائف (عبد الحميد، 2021).

وتستند عملية تصميم الوظائف على العديد من المؤشرات وتعتبرها كأساس يتم على إثره دراسة الحالة الوظيفية وتقنية تصميمها منها رفع الكفاءة الانتاجية، وزيادة القدرة التنافسية، ورفع مستوى العلاقة الوظيفية مع غيرها من الوظائف في المنظمة كذلك رفع مستوى أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة ورفع مستوى الجودة (القنومي واخرون، 2015).

ويقوم إعادة تصميم الوظائف على محورين أساسيين وهما نطاق الوظيفة أي العمل على المحور الافقى للوظيفة وذلك من خلال إضافة مهام جديدة للفرد على نفس مستواه الوظيفي الاصلى، وعمق الوظيفة أي العمل على المحور الأساسي للوظيفة، بإسناد سلطات للفرد أكبر من سلطاته الأصلية (الصاوي، 2019).

وهنا تظهر العلاقة بين تصميم الوظائف والتدوير الوظيفي فتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية تصميم الوظيفة يفترض إلى عوامل مؤثرة، ومن أهمها أن يوفر التصميم لشاغل الوظيفة في المنظمة الأهمية والاعتزاز بالنفس وعنصر التحدي والإحساس بالمسؤولية والإنجاز، لذا فإن التدوير الوظيفي يعدّ من أهم استراتيجيات تصميم الوظائف، وأول أسلوب لتصميم الوظيفة تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم (العبيدي، 2015) حيث إن التدوير الوظيفي يعالج ما يسببه التخصص الوظيفي من سأم و ضجر وملل لدى الموظف كما تم توضيحه سابقاً، من خلال عملية النقل إلى سلسلة متنوعة من الوظائف من إدارة لأخرى (الخليل، 2020).

كما أن التدوير الوظيفي يعمل على إكساب الموظف إدراكاً أوسع للعلاقة بين عمله الأصلي والأنشطة الأخرى ومدى مساهمة عمله اتجاه تحقيق الهدف الكلي للمنظمة (قوراري والعياشي، 2019).

### 3. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

يُقصد بمفهوم التطوير للمسار الوظيفي بالنسبة للموظف "الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد"، أما تفسير المنظمة لتطوير المسار الوظيفي "فهو العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو (الخطيب، 2022).

ومن خلال التطوير للمسار الوظيفي يمكن للمنظمة تخطيط هيكلها بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خلال ضمان التوافق الجيد بين الوظيفة وصاحب العمل وضمان إمداد ثابت ومستمر للموظفين المؤهلين والموهوبين (محمود، 2020) إذ إن التطوير الوظيفي جزء من استراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد البشرية لتعزيز المهارات والمعرفة وقدرات التعلم، كما يؤدي برنامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية (بن طري، 2016).

لذلك ترغب المنظمات المعاصرة في الاحتفاظ بموظفيها الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تتلاءم مع طبيعة عملها ، إذ أن العنصر البشري يشكل أهم العناصر المكونة لتلك المنظمات وهو المحرك الأساسي للنشاط الذي تمارسه والمصدر المهم لفعاليتها، لذا تحتاج المنظمات الى إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية لديها من حيث المهارة والمعرفة والقدرة على التطوير لتلك المهارات والمعرفة بما يتماشى مع التطورات المتسارعة وما يطرأ على هذا العالم من ثورات تكنولوجية (بدر، 2016).

لذا فإن المنظمات تلجأ إلى تبني عملية تخطيط وتطوير للمسار الوظيفي لموظفيها ويقصد بالمسار الوظيفي بالنسبة للموظف " هو المسلك أو الخط المرن التي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفوا المنظمة أو ينتقلون إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها.

ويشير أيضا إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر وهذا سيتبع أن يكون هناك توافقا وانسجاما بين إمكانات الموظف ومتطلباته الوظيفية في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى (عليوة، بلفمبور، 2019).

كذلك ويقصد بالمسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة " مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات

المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت.  
(قوراري، العياشي، 2019)

وفي ضوء ذلك فإن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي هو " العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو " (الخطيب، 2022)  
ويمكن من خلال ذلك تحديد بعض أنواع المسارات الوظيفية وهي :

1. المسار التقليدي: ويعكس المسار التقليدي مسار ترقية الموظف بشكل عمودي إلى الوظائف

2. الأعلى التي يفترض أن تكون لها علاقة بوظيفته الحالية وبمخصصه، ويعد المسار التقليدي ضيقاً من حيث محدودية الوظائف التي تكون متاحة أمام الموظف للترقية، فهو لا يستطيع أن يترقى إلا للوظائف التي لها علاقة بوظيفته الحالية.

3. المسار الشبكي: ويمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى لا يحقق فقط الانتقال الوظيفي في المستوى الإداري الأعلى، بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا من أجل إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد (رعاب، حداد، 2019).

وتتمثل أهمية التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في كونه يعمل على تحقيق أهداف العنصر البشري العامل في تلك المنظمة والمنظمة ذاتها حيث يركز على مساعدة العاملين على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي ويساعد المنظمة على تخطيط هيكلها بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خلال ضمان التوافق الجيد بين الوظيفة وصاحب العمل وضمان إمداد ثابت ومستمر للموظفين المؤهلين والموهوبين (محمود، 2020) إذ أن التطوير الوظيفي جزء من استراتيجية المنظمة الخاصة بالموارد البشرية لتعزيز المهارات والمعرفة وقدرات التعلم، وإدراك الموظفين لميولهم المهنية

واتجاهاتهم وطموحهم وآمالهم كما يؤدي برنامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة للحصول والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية (بن طري، 2016).

وهناك عدة وسائل وطرق للتخطيط والتطوير الوظيفي في المنظمة، منها تنويع المهام، والتأهيل وإشراك المدراء التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي، الترقية وكذلك يعد التدوير الوظيفي أحد أهم تلك الطرق والوسائل وذلك من خلال ما يمنحه التدوير الوظيفي للموظف (خاصة من حديثي التعيين) من خبرات وظيفية متعددة مما يساعد على الاندماج مع موظفين جدد لهم أنشطة مختلفة (بدر، 2016).

وبناء على ذلك تظهر العلاقة بين التدوير الوظيفي واستراتيجية التطوير الوظيفي من خلال ما يمنحه التدوير الوظيفي للموظف (خاصة من حديثي التعيين) من خبرات وظيفية متعددة مما يساعد على الاندماج مع موظفين جدد لهم أنشطة مختلفة، (بدر، 2016).

#### 4. النظم والإجراءات:

تعرف النظم والإجراءات على أنها "المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام الأعمال وتكون من خلال مجموعة من السياسات والقواعد والمبادئ والإرشادات والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ العمل، والتي يتم وضعها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها" (إدريس، 2015).

تعد النظم والإجراءات المبتكرة لممارسة إدارة الموارد البشرية والتي يكون فيها تصميم الوظائف والحوافز والمكافأة قائم على أساس الفريق هي التي تتناسب مع أسلوب التدوير الوظيفي والتي تشمل فرق حل المشكلات، والاختيار الدقيق في عملية التوظيف، وتشمل نظام الحوافز وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين ووجود نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة (الطريسي، 2021).

وعليه تعرف النظم والإجراءات على أنها "المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام الأعمال وتكون من خلال مجموعة من السياسات والقواعد والمبادئ والإرشادات والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ العمل، والتي يتم وضعها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها" (إدريس، 2015).

وتعد النظم والإجراءات المبتكرة لممارسة إدارة الموارد البشرية والتي يكون فيها تصميم الوظائف والحوافز والمكافأة قائم على أساس الفريق هي التي تتناسب مع أسلوب التدوير الوظيفي والتي تشمل فرق حل المشكلات، والاختيار الدقيق في عملية التوظيف، وتشمل نظام الحوافز وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين ووجود نظام اتصالات فعال بين العاملين والإدارة (الطريسي، 2021).

فالنظم والإجراءات المبتكرة تساعد بصورة فعالة في تحقيق السلامة النفسية للعاملين في تلك المنظمة من خلال تصميم الوظائف القائمة على نموذج الفريق، ونموذج دفع الحوافز والأجر والمكافآت على أساس أداء الفريق وهذا يؤدي الى التخلص من الضغوط لدى الموظفين الناتجة من عملية تقييم الأداء الشخصي إذ أنه يتم من خلال هذه النظم والإجراءات المبتكرة توزيع الضغوط على الفريق بدلا من أن تتركز على فرد واحد، فإذا كان الموظف تحت ضغط أقل، فهو أكثر عرضة لتجربة وطرح أفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

كذلك فإن المنظمة التي تعمل بشكل قوي ومدروس ومتين في نظامها واجراءاتها الاستراتيجية وتطوير وتحسين المهارات المختلفة لموظفيها تمتلك قدرات أكبر في التعلم وبالتالي في التأثير على الموظفين وهذا على خلاف النظم التقليدية التي يتم من خلالها تصميم الوظائف والمكافآت على أساس فردي فإنها لا تتوافق مع أسلوب التدوير الوظيفي؛ لكونها لا تحقق السلامة النفسية للموظفين، بل وتزيد من الضغوط على العاملين لكونها تعتمد على عملية تقييم الأداء الفردي ، وهذا يشعر الموظف بالخوف من الاقدام على أي خطوة وفكرة جديدة ومبتكرة قد تعرضه للعقاب أو المجازفة في مستقبله العملي (المحاميد، 2020).

أما النظم التقليدية التي يتم من خلالها تصميم الوظائف والمكافآت على أساس فردي فإنها لا تتوافق مع أسلوب التدوير الوظيفي؛ لكونها لا تحقق السلامة النفسية للموظفين، وتزيد من الضغوط عليهم والناتجة عن عملية تقييم الأداء الفردي (المحاميد، 2020).

## 2.1.2 الاداء الوظيفي:

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمة، حيث تعمل على تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، حيث أن مهارة العاملين من المؤشرات التي تقاس على أساسها كفاءة العامل، والمتمثلة في مهارات ومعارف العاملين وتوظيف المكتسبات المعرفية واستغلالها لينعكس إيجابياً عليها، ونجاح أي منظمة يكون في تطوير أداء العاملين لكونهم رأس المال الحقيقي فيها، وذلك بتوفير كل الظروف المادية والمعنوية المناسبة لهم (Paul, 2022).

فالاداء لغوياً هو تنفيذ عمل أو تأدية مهمة ما، أما اصطلاحاً فهو ما يقوم العامل بتنفيذه من الأعمال والمسؤوليات التي وكلته بها المؤسسة التي يعمل بها والمتعلقة بمنصبه الوظيفي فيها (الملكوي، 2020).

يعرف الأداء الوظيفي اصطلاحاً بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحليل أهدافها (الأميري، 2019).

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابذة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" (Mandy, 2021).

كما وقد عرف كل من (Surucu, Maslakci, and Sesen, 2022) الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وهو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة إلى الجهة المرتبط بها والنتائج التي يحققها.

ويتجه كثير من الباحثين أمثال الحريري (2019) وغيره إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، حيث يرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي عملون بها، أما الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا.

ويعرف أداء العاملين على انه أحد العناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني، وأن تحديد أداء العامل يعود إلى أبعاد متداخلة وهي العمل الذي يؤديه، مدى معرفته لدوره ومدى إتباعه للتعليمات الموجه إليه، مدى توافقه مع معايير الجودة، مرتبطة جميعها بسلوك العامل ورغبته بالعمل (Evans, 2021).

هذا وقد عرف كل من (Siddiqui, Mehak, (2021) أداء العاملين بأنه كمية وجود نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به، إضافة إلى وجود ثلاثة مكونات أساسية للأداء وهي:

1. الجودة: ويعنى بها جودة المخرجات.

2. الكمية: ويقصد بها الكمية المطلوب الإنتهاء منها.

3. الفترة الزمنية: ويقصد بها الإلتزام بالوقت المحدد مسبقاً.

ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف الاداء الوظيفي بأنه المجهود والقدرات التي يبذلها الموظف اثناء عمله في المنظمة، واستغلاله لطاقتة البدنية والذهنية، واستثمار الإبداع والابتكار لدى الموظف، مع إمكانية تنمية وتدريب الموظفين في المنظمة ليكونوا على مستوى عالي من التميّز والالتقان في العمل لما لها من آثار إيجابية على المنظمة وكفاءة الإنتاج وزيادة فرصة المنافسة بين المنظمات الأخرى. وبعد أن تعرفنا على مفهوم الأداء الوظيفي في اللغة والإصطاح يجدر بنا الإشارة إلى أنواع الأداء الوظيفي والتي سنتناولها في الآتي (الزعبي، 2019).

### أنواع الاداء الوظيفي:

إن تصنيف الاداء الوظيفي يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي والذي من خلاله يمكن تحديد أنواعه، وبما أن الاداء الوظيفي مرتبط بالأهداف، فإنه يمكن الاعتماد على المعايير المتبعة في تصنيف الأهداف لإسقاطها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية والطبيعة، فحسب معيار الشمولية يمكن تقسيم أنواع الاداء الوظيفي كما وردت لدى كل من (أبو عساف والمرعي، 2019) إلى مايلي:

– **الأداء الكلي:** وهو الذي يتمثل بتكامل الوظائف والعناصر والأنظمة الفرعية داخل المنظمة في تحقيق الأهداف، ولذلك فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي

عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الشمولية، والاستمرارية والنمو.

– **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، والذي يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع باختلاف المعايير المتعددة لتقييم المنظمة. وبحسب معيار الطبيعة يمكن تقسيم أهداف أداء العاملين إلى: تقنية، سياسية، اقتصادية، اجتماعية.

### أهمية الأداء الوظيفي:

يأخذ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل المنظمة، على إعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع ما تقوم به المنظمة من أنشطة، وتكون هذه المكانة بمثابة الأهمية التي ينالها الأداء الوظيفي على مستوى كل من المنظمة والفرد، حيث أنه كلما كان أداء العاملين متميزاً كلما انعكس ذلك على أن تكون المنظمة أكثر إستقراراً وأطول في البقاء، ومن ثم يمكن القول أن إهتمام إدارة المنظمة بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط، بل هو بمثابة إنعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء أيضاً (Widyastuti, et, al, 2020).

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي أيضاً إنطلاقاً من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها وبمراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تجاوز مرحلة من مراحل النمو والانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي بها، وفيما يلي سنستعرض أهمية الأداء الوظيفي لكل من المنظمة والفرد كما وردت لدى (محمد، 2018):

### أولاً: أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد (الموظفين)

- إن أداء الفرد هو الذي يعكس أداء المنظمة التي ينتمي إليها، فكلما كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مرتفعاً وجيداً، كلما دل على مدى فاعلية المنظمة.
- يمثل أداء الفرد الموظف نموذجاً حصرياً لمدى قدرته على إنجاز ما يتم تكليفه به من عمل حالي، ومدى قابليته للقيام بما سيتم تكليفه به من أعمال أخرى مستقبلاً.

- يسعى كل فرد موظف من خلال تحقيق متطلبات العمل إلى رفع من مستوى أدائه، وذلك لما يترتب عليه من تحسين ورفع في مستوى الأجور التي يتقاضاها، والإمميزات التي يحصل عليها مقابل هذا الأداء، كالترقية إلى منصب آخر أعلى، أو الشكر والتقدير وهو ما يحفز بدوره على بذل ما بوسعه.
- يعتبر الموظف إن إستقراره في منصب ما في عمله حاجة أساسية يسعى إلى تحقيقها والمحافظة عليها، وهو ما يرتبط مباشرة بأدائه الوظيفي.

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة.

إنطلاقاً من فكرة أن الأداء الوظيفي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تسعى المنظمة منذ البداية إلى الإهتمام بها، لكونه يمثل أبرز العوامل المستخدمة أثناء تقييم نشاط المنظمة، ولهذا نجد أن أغلب المسؤولين داخل المنظمات يعيرون موضوع أداء العاملين أهمية كبيرة، هذا وقد وضع أبشر (Abshir, 2018) ثلاثة محاور تبين مدى أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة لدى المنظمة وهي كما يلي:

**المحور الأول** في محاولة المنظمة للنجاح والتقدم لتحقيق الأهداف الموضوعية سابقاً، فهي تهتم برفع مستوى أداء الموظفين، فكلما كان مرتفعاً كلما ارتفع وتقدم مؤشر نجاح المنظمة وإستقرارها وفعاليتها.

**المحور الثاني** يظهر أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة من خلال إرتباطه في دورة حياته في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تجاوز مرحلة ما من مراحل نموها والإنتقال إلى أخرى أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء الوظيفي فيها.

**وفي المحور الثالث** تتجاوز أهمية الأداء الوظيفي مستوى المنظمة على الصعيد المحلي ولا تتوقف عندها، وإنما تمثل أهمية الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلد بصورة عامة.

### عناصر الأداء الوظيفي:

توجد عدة عناصر للأداء الوظيفي وفيما يلي توضيحاً لها، وتشمل العناصر التنفيذية وتشمل القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل، وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية واللازمة لإنجاز العمل، تنجز الأعمال في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية، بالإضافة إلى القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال

تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل، ومعالجة مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي، كما وتشمل العناصر التنفيذية المهارات في تنفيذ العمل بشكل سليم، وإنجازه في الوقت المحدد، مع القدرة على المراجعة والتدقيق بحسب (Andy, 2019).

1. العناصر الأكاديمية وتتضمن المعرفة بنظم العمل وإجراءاته والمعرفة بأهداف العمل ومهامه، مع الأخذ بعين الاعتبار المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

2. العناصر التطويرية، حيث وأنه من خلال مسماها نجد أنها تهتم في المتابعة المستمرة لما يستجد في العمل وتقديم الأفكار والمقترحات، مع إمكانية تحمل مسؤوليات أكبر، كما وتتضمن المشاركة الفعالة في الاجتماعات وتتصف بالمرونة من خلال تقبلها للتوجيهات وتنفيذها بحسب ما يصب في مصلحة المنظمة.

3. العناصر الأخلاقية وتشمل المحافظة على أوقات العمل والقدرة على عرض الرأي والحوار، مع الإهتمام بالمظهر، بالإضافة إلى تقدير المسؤولية وحسن التصرف.

4. العناصر الإجتماعية والتي تتمحور فكرتها حول العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المراجعين، بالإضافة إلى القدرة على إقامة إتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

#### **العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:**

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ابرزها: التوقعات، ويقصد بها مدى معرفة العاملين لما هو متوقع منهم إنجازه، تطبيقاً للأهداف المرجوة، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المعنوية والمادية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة، فإذا تم إبلاغ العاملين بنتائج ادائهم، فذلك يؤدي إلى تصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء العاملين (الفلاسي، 2018).

ويرى المحمدي (2019) أن هنالك عدداً من العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي، وفيما يلي إشارة إلى عدد منها:

1. التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر في أداء العاملين.
2. توافر أو عدم توافر الأعمال المتأخرة التي تؤثر في معدل الإنتاج.
3. الاختلاف الملحوظ في حجم العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
4. الأداء في العمليات المتماثلة قد يختلف باختلاف الموقع الجغرافي للأقسام جراء الظروف المحلية أو المكانية.
5. نوعية وحدة العمل المنجز قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، حسب معدلات الأداء سواء اكانت كمية أو نوعية.

#### أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي عدد من الأبعاد، ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية كانت قد تبنت هذه الأبعاد الأربعة الأولى لإجماع معظم الباحثين عليها من جهة امثال (المدو، 2019؛ إمام، 2018؛ حسنين، 2020؛ نبيلة، 2020؛ Richard, 2021) وغيرهم، ولملاءمتها لبيئة الدراسة من جهة أخرى وهي:

**أولاً: كمية العمل:** يجب أن يراعى في حجم العمل قدرات وإمكانيات الموظفين وأن لا يتعدها، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني البطء في الأداء والذي يؤدي بدوره إلى التراخي من قبل الموظفين وصولاً إلى مشكلة في المستقبل تتسم في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، ولهذا يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء لما يتناسب مع كل من خبرات الفرد وتدريبه (بن شمس، 2019).

**ثانياً: الانضباط:** ويقصد به قيام الموظف بتنفيذ متطلبات وظيفته وفق ما طلب منه والمتوقع منه، كما أنها تقترن بالمسمى الوظيفي للموظف، والتي تفرق بين مخرجات موظف وآخر بحسب الأهداف التي قامت المنظمة بوضعها لكل منصب على حدة (المدو، 2019).

هذا ويعتبر مستوى معرفة الموظف من أساسيات اجراء العمل، ويمكن قياسها من خلال قدرة ومهارات ومعرفة ذلك الموظف، فهي السمة الأساسية التي تعطيه امتيازات

تشجيعية، والكفاءة اللازمة، كما يتمحور هذا البعد نحو الشفافية والتركيز على التغيير والابتكار المستمر، وأن يتقن جميع العاملين في المؤسسة عملهم بشكل جيد ومطلوب مع الإلتزام بالدقة المطلوبة، ليسهل ويساعد المؤسسة على الوصول إلى الأهداف بسهولة، كما تم التخطيط لها، وإنها تؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال استغلال الموارد المتاحة لهم في العمل (Bar, 2019).

كما يعبر هذا البعد عن الدرجة التي يتخلى فيها الموظف عن السلوك السلبي المتعلق بالغياب وعدم الإلتزام بالقوانين واللوائح الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وتنفيذ المهام وغيرها، فالمعرفة والإلتزام بمتطلبات العمل عنصر اساسي يرتبط بممارسات الإدارة العاملة، ويؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين كنتيجة لممارسته، ومن جانب آخر ينتج عن معرفة وإلتزام العاملين بأعمالهم تقديم المنظمة لهم من حقوق وامتيازات وتعويضات تجعلهم يشعرون بالولاء لهذه المنظمة وبالتالي الإلتزام في أدائهم لأعمالهم بما يتناسب مع أهداف المنظمة (Tomaso, 2019).

**ثالثاً: إنجاز المهام:** عبر إمام (2018) عنها بأنها تعني مدى قدرة الموظف على إنجاز مهامه وفق ما تم الإتفاق عليه، وبناء على المنصب الوظيفي والقسم وأهداف المنظمة ككل، بالإضافة إلى إلتزامه بلائحة التشريعات والقوانين الداخلية الموجودة في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك يعبر إنجاز المهمة عن السلوكات والأنشطة التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته. فكلما زادت قدرة الموظف على الإلتزام بمتطلبات الوظيفة وما يترتب عليها من نتائج وإنجازات، ارتفع سلم الإلتزام وبالتالي اداء وظيفي مرتفع (Bar-Haim, 2019).

**رابعاً: جودة العمل:** يرتبط بعد جودة العمل بقابلية الموظف على الإندماج بأعماله والفريق الذي يعمل معه في حال العمل الجماعي، ومدى قابلية الموظف على العطاء في الظروف المختلفة التي تواجهه خلال عمله، حينها تعتبر جودة العمل نتيجة يراها الموظف في الخدمة أو المنتج الذي قدمه (Aharon and Edna, 2018).

بينما ربط حسنين(2020) جودة العمل بالتعويضات والإلتزامات التي يحصل عليها الموظف بالإنجازات التي يقوم بها، والتي تكون بمستوى عال نتيجة رضاه عن ما يتلقاه من المنظمة من تعويضات وامتيازات والتي بدورها لها أثر على خدمة الزبائن وزيادة أرباح المنظمة.

هذا وترتبط الجودة في جميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، ولهذا تعتبر إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء، في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، وتعتبر الجودة من هذا المنطلق بمثابة مؤشر خاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج سواء كان على صورة سلع أو على صورة خدمات (Kevin and Madison, 2018).

**خامساً: إجراءات الأداء الوظيفي:** تكون الإجراءات بمثابة خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات التي يجب القيام بها، ولذلك يجب الإلتفاق على الأساليب والطرق التي يسمح بها لتحقيق الأهداف، فعلى الرغم من كون الإجراءات التي يتم إتباعها في إنجاز العمل متوقعة وموثقة وفق قواعد وتعليمات المنظمة إلا أنه يفضل أن يكون هنالك إتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل(نبيلة،2020).

**سادساً: السرعة:** يتعلق هذا البعد بمدى قدرة الفرد على إنجاز مهامه الرئيسية بشكل يتجانس مع وظيفته ضمن الزمن المحدد لذلك، وهذه النظرة لبعد السرعة تجعله واقعياً بالنظر إلى جودة العمل المنتهي الذي يقدمه الموظف ضمن الزمن المتاح والمحدد له، فمدى سرعة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله وتعامله مع المتغيرات، يساهم في رفع مستوى الإنتاج والأداء الوظيفي خاصة في ظروف لا يمكن التنبؤ بها وقد تمر بها المنظمة (رشيد،2018).

**سابعاً: تطوير الأداء:** يعتبر تطوير الأداء الوظيفي بمثابة تعديل سلوك، عن طريق التعليم والتدريب والخبرة المخطط لها لمواكبة التغيرات التي تحتاجها المؤسسة، إذ أن التدريب والتطوير الوظيفي للموظفين يتم من خلال مواجهة المشكلات وتعزيز الأداء لهم، بالإضافة إلى التنمية المستمرة للموظفين من اجل زيادة إنتاجية

المؤسسة والانتماء الوظيفي لدى الموظفين، فزيادة الإنتاجية يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لإنتاج الخدمات أو السلع المطلوبة، وذلك بتنمية إدارة الأداء الوظيفي وتفعيل العوامل التي تؤدي إلى زيادة وإزالة العقبات التي تؤدي إلى انخفاضها (Richard, 2021).

**ثامناً: الفاعلية:** تعرف على إنها قدرة وفاعلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استثمار بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها، والفاعلية هي مدى قابلية المؤسسة على الوصول إلى الأهداف المخطط لها اعتماداً على التنبؤ بما ستواجهه من مشاكل داخلية وخارجية ومحاولة التكيف معها من خلال اقتراح واعتماد الحلول المناسبة لها. فتطوير أداء العاملين يعمل على تعزيز القدرة وخلق المعرفة والتفاعل بين أفراد المؤسسة وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية في الوقت المحدد وتشكيل بيئة من الحوارات والتفاعل والعصف الذهني وذلك لعمل جيل من الأفكار القادرة على رفع مستوى المؤسسة وزيادة الكفاءة فيها (Sujatha, and Krishnaveni, 2017).

وبالعودة إلى الأبعاد السابقة قام الباحث على اختيار الأبعاد التالية والتي تناولها في أنموذج الدراسة وهي (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل)، وذلك لإجماع معظم الكتاب عليها من جهة، ومن جهة أخرى ملاءمتها لبيئة الدراسة الحالية. وسائل تقييم الأداء الوظيفي:

تتنوع الطرق والوسائل المختلفة التي تستخدم لغايات تقييم الأداء الوظيفي، لذا لا بد لنا من إلقاء الضوء على أهم هذه الوسائل وهي:

### 1- الإختبارات (Tests):

تستند هذه الطريقة على القيام بتطبيق وإجراء إختبارات دورية على الموظفين للحكم على مستوى كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف التي يتم توكيلهم بها، ويكون الغرض من هذه الإختبارات إما لغايات تحديد درجة المعرفة لدى الموظف، وإما تكون إختبارات أداء تهدف إلى تحديد قدرة الموظف على أداء عمل معين، تعتبر هذه الوسيلة قليلة الإستخدام ويعزى ذلك إلى عجزها عن كشف بعض القدرات الذاتية المتعلقة بشخصيات الموظفين (ثابت، 2020).

## 2- المقارنة الزوجية (Paired Comparison):

تتطلب هذه الوسيلة من فلسفة مفادها أن تتم مقارنة أداء كل موظف مع أداء زملائه ممن هم في نفس المستوى ويحملون المؤهل العلمي ذاته، ويؤدون نفس المهام والواجبات الموكلة لهم، حيث يتم رصد عدد المرات التي تميز فيها الموظف عن غيره من الموظفين، ويتم بناء على ذلك حساب ترتيبه في المجموعة التي تم تطبيق وسيلة المقارنة عليها، إلا أنه هذه الوسيلة كغيرها فقد يؤخذ عليها في أنها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين خصوصاً إذا كان عدد الموظفين كبيراً نسبياً (Edna and Aharon, 2018).

## 3- الإدارة بالأهداف (M.B.O):

وسيلة حديثة نسبياً وهي تقوم في الأساس على ضرورة إشراك الرئيس والمرؤوسين في عملية التقييم مع المحافظة على عدم إنفراد الرئيس وحده بعملية التقييم، وهي تصلح فقط لتقييم الأهداف القابلة للقياس (الكمي)، ويتعذر تطبيقها عند تقديم خدمات يصعب قياسها، ولكنها قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف وخصوصاً على مستوى إداري متوسط أو عالٍ (العنزي، 2019).

## 4- تقارير الأداء (Performance Reports):

من أكثر الوسائل شيوعاً في التطبيق العملي، ويتم من خلالها تحديد معايير مسبقة شاملة على بعض السمات الشخصية مثل: المواظبة، الحماس والتعاون وفق نماذج خاصة، وفي هذه الحالة يقوم المشرف بكتابة التقرير عن الموظف مع الحرص على إعطاء صورة صادقة عن أدائه، وعلى الرغم من التوسع الذي تشهده هذه الوسيلة في التطبيق إلا أنه يؤخذ عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً ولا سيما إذا كان عدد الموظفين كبيراً (Walters and Rodriguez, 2019).

## 5- الميزان أو الدرجات:

تعد من أقدم وسائل التقييم وأكثرها شيوعاً وهي في غاية البساطة، بالإضافة إلى أنها تقوم على أساس أن هنالك نموذجاً يحتوي على مجموعة عناصر وخصائص يهدف المشرف من خلالها الحكم على أداء المرؤوسين، حيث تبدأ درجات كل من هذه

الصفات من صفر إلى (20) مثلاً كنهاية كبرى، ثم يقوم المشرف بوضع علامة مقابل الدرجة التي يرى أنها تتلاءم مع أداء الموظف (Esubalew, 2021).

**أهداف تقييم الأداء الوظيفي:** تعددت الإتجاهات حول الهدف من تقييم الأداء الوظيفي لدى العاملين، ولذلك تم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف متعلقة بالمنظمة، وأهداف أخرى متعلقة بالمدراء، والأهداف المتصلة بالموظفين، نذكرها كما يلي:

**أهداف تقييم الأداء الوظيفي الخاصة بالمنظمة:** وتشمل خلق بيئة تسودها الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والموظفين عن طريق تأكيد مبدأ الحيادية والموضوعية في إصدار القرارات والمكافآت. وكذلك النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل. وتشمل كذلك وضع معدلات موضوعية للأداء الوظيفي من خلال دراسات تحليلية للعمل ومتطلباته. تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية. وكذلك تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف (العمارات، 2021).

**أهداف تقييم الأداء الوظيفي على مستوى المدراء:** والتي تتجسد في التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملي وموضوعي. والسعي لرفع مستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي. وكذلك تنمية قدرات المدراء في مجالات اتخاذ القرارات والتوجيه والإشراف فيما يخص التعامل مع الموظفين (محمد، 2018).

**أهداف تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين:** وتشمل تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم. كذلك تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير سلوك وأداء العاملين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الموضوعية والعدالة والدقة في عملية التقييم (المحمدي، 2019).

وبشكل عام تهدف المنظمات من وراء تقييم أداء العاملين الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها، واكتشاف الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة السلبية منها في أدائهم، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة،

فالهدف من تقييم الأداء الوظيفي ليس تصيد أخطاء الموظفين لمعاقتهم، أو عدم الثقة بهم، وإنما تطويرهم للوصول بهم ومعهم إلى نجاح المنظمة (Vipul, 2019).

### التعريف بالجمارك الأردنية:

وفق تأسيس إمارة شرق الأردن، تم إنشاء أول إدارة للجمارك في عام (1922)، حيث سميت مديرية المكوس والإحصاء العام، وارتبطت إداريا برئاسة الوزراء، وكان هدفها الإحصاء والمعاينة وجمع الإيرادات عن البضائع الواردة إلى البلاد، وقد استوفيت آنذاك كرسوم إحصاء ثم أصبحت فيما بعد رسم معاينة، وتسمى حالياً الرسوم الجمركية.

أطلق على الدائرة عدة تسميات منذ تأسيسها، فمنذ عام (1926) وحتى (1935) سميت مديرية الجمارك والمكوس، ثم مديرية الجمارك والتجارة والصناعة للفترة ما بين عامي (1936) و(1951)، ووزارة التجارة/الجمارك للفترة من عام (1951) وحتى (1956)، وسميت وزارة المالية/الجمارك منذ عام (1956) وحتى عام (1983)، حيث أطلق عليها منذ ذلك العام ولغاية الآن إسم دائرة الجمارك.

أما أول تعريف جمركية تشتمل على جداول السلع المتبادلة ونسب الرسوم المفروضة عليها فقد صدرت عام (1936) وقد أخذت عن اللائحة التي وضعتها عصبة الأمم آنذاك، وقد تم تعديل جداول السلع الجمركية عدة مرات في عام (1957)، وعام (1962)، وكان آخرها النظام المنسق الصادر عن منظمة الجمارك العالمية، والذي تم تطبيقه في مطلع عام (1994) ([www.customs.gov.jo](http://www.customs.gov.jo)).

### أهداف الجمارك الأردنية:

1. المساهمة في النمو الاقتصادي والتجاري للمملكة وتشجيع الاستثمار.
2. الاستمرار برفد خزينة الدولة بالإيرادات.
3. مراقبة حركة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المملكة.
4. مكافحة التهريب والأنشطة التجارية غير المشروعة.
5. حماية المجتمع المحلي والبيئة.
6. تحقيق الانضباط وتحمل المسؤولية من قبل الموظفين [www.customs.gov](http://www.customs.gov.jo)

[.jo](http://www.customs.gov.jo)

أهم الخدمات الجمركية المقدمة في أقسام مركز جمرك العقبة:

- التخليص على جميع أصناف البضائع باستثناء السيارات.
- إنجاز البيانات الجمركية: الوارد، الصادر، إعادة تصدير، إدخال مؤقت، بوندد، كشوفات ترانزيت، منح رخص إدخال مؤقت، رسوم، مبيعات محلية، بيانات أمتعة، ترانزيت عربي [www.customs.gov.jo](http://www.customs.gov.jo).

## 2.2 الدراسات السابقة

إن الوصول إلى بناء معرفي يستوجب أن يطلع الباحث على الدراسات العلمية والبحوث الأكاديمية السابقة في مختلف المجالات التي تخدم الموضوع، واطلعنا على بعض الدراسات مكنتنا من الاستفادة من معلومات و تحليلات واستنتاجات أثرت في الموضوع من عدة جوانب، وسيتم في هذا الفصل تناول أهم الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم تقسيمها إلى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وعرضها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أولاً: الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (التدوير الوظيفي بأبعاده)

الدراسات العربية :

1- أجرى منصور و أحاجي، والجازولي (2022) دراسة بعنوان التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية على عينة من أستاذات التعليم العالي"

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التدوير الوظيفي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أستاذات التعليم العالي بجامعة قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من(46) فقرة، ووزعت على عينة مكونة من(125) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن المستوى العام الأجمالي للرضا الوظيفي لأستاذات التعليم العالي جيد نسبياً ويقدر(79.22%)، أما المستوى العام لإجمالي التدوير الوظيفي لأستاذات التعليم العالي عالي نسبياً ويقدر(81.62%). وأوصت الدراسة بأن تولي مؤسسات التعليم العالي موضوع التدوير الوظيفي والرضا

الوظيفي أهمية خاصة؛ لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل لدى عضوات هيئة التدريس وسعي القائمين بالتدوير على نشر ثقافة التدوير الوظيفي ومزاياه وأنه أسلوب تنمية وليس أسلوب عقابي تعتمده المؤسسات الحديثة.

2- وأجرى الطريسي (2021) دراسة بعنوان "أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض".

وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التدوير الوظيفي (التدريب وتنمية المهارات، توصيف الوظائف، استراتيجية النمو الوظيفي، النظم والإجراءات التنظيمية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الشؤون الصحية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (120) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن التدوير الوظيفي يلعب دورا مهما في زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي الشؤون الصحية بمنطقة الرياض إذا تم تطبيق أبعاده بنجاح، كما وقدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: ان الاعتماد على التدوير الوظيفي كإستراتيجية لزيادة الرضا الوظيفي لابد أن يواكبه تطبيق شامل لأبعاده المختلفة، فلا يُكتفى بنقل موظف من مكان إلى آخر داخل المنظمة، ولكن يجب إشعار الموظف بالميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال هذا النقل.

3- وأجرى عبد المالك (2021) دراسة بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة إدارة بلدية المسيلة:

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه التدوير الوظيفي في الرفع من الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية المسيلة في الجزائر، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتشكلت عينة الدراسة من الموظفين المحليين الدائمين وعددهم (43) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين هي علاقة تكاملية وارتباطية، إذ أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المؤسسة إذا طبقه

بأحسن وجه، وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية بالغة للتطبيق الجاد لأسلوب التدوير بشكل صحيح لأهميته في العمل.

4- وأعدت علي(2021) دراسة بعنوان " دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الإداري"

وقد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، هذا وقد استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعتها، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم(153) موظف وموظفة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. ومن الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها معاملات ثبات ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، وإعادة الاختبار، والتكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها من الأساليب. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. ومن أبرز التوصيات التي توصلت لها الدراسة عقد دورات تدريبية للموظفين تساعد على استيعاب وإدراك أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين أداء المنظمة والموظفين على حد سواء.

5- وأجرت عبد الحميد(2021) دراسة بعنوان:"دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"

وهدفَت الدراسة إلى الوقوف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ووزعت الإستبانة على عينة من العاملين في كلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم(153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الجيد لعملية

التدوير الوظيفي حتى لا يؤدي إلى نتائج سلبية وعقد دورات تدريبية للموظفين لتساعدهم على استيعاب وادراك أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين أداء المنظمة والموظفين على حد سواء.

6- وأجرى اسماعيل (2019) دراسة بعنوان: "العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعات العراقية"،

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق التدوير الوظيفي (الإيجابيات والسلبيات) المتبعة في رئاسة الجامعة العراقية ومستوى أدائها، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تشكلت عينة الدراسة من (25) موظف وموظفة ومن المدراء. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل، وهذا مؤشر يدل بوجود حاجة إلى إجراء المزيد من التغييرات الاستراتيجية حول تطبيق التدوير الوظيفي في المنظمة. وأوصت الدراسة أن يتم التدوير الوظيفي في الإدارة بخطط مدروسة مسبقاً.

7- وأجرت كل من قوراري، الزهرة (2019) دراسة بعنوان "أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة: جامعة أحمد دراية أدرار"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي وأثره في تحسين الأداء بجامعة أحمد دراية أدرار، وقد تكونت عينة الدراسة من عمال وعاملات جامعة أحمد دراية بأدرار في الجزائر والبالغ عددهم (1081) عاملاً، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (30) فقرة، تم توزيعها على (98) عاملاً داخل مصالح الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتدوير الوظيفي في الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة سعي جامعة أدرار بتوجيه وتوعية عمالها بأن من أسباب ممارسة التدوير الوظيفي بالجامعة هو تحسين أدائها وأداء الإدارة على حد سواء ومحاربة مقاومته من طرف العمال.

8- أجرت عبدربه (2019) دراسة بعنوان: "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية".

وقد تكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرون بنكاً، ولتحقيق هدف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بنوعيه الكمي والنوعي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين. كما أن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة الوعي بأهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عند تصميم الوظائف البنكية، وتشجيع الإدارة العليا بتعزيز وتنفيذ أسلوب التدوير الوظيفي في البنوك الفلسطينية، وضرورة التركيز على فعالية التدريب لموظفي التدوير الوظيفي في الوظائف، وضرورة متابعة الموظفين وتقييم أدائهم بشكل دوري.

**الدراسات الاجنبية:**

1- قام Raja Tua Ritonga (2022) بإجراء دراسة بعنوان " Effect of Job Rotation and Experience on Work Achievement of Youth Services and Sports Culture and Tourism of LabuhanBatu District تأثير التناوب الوظيفي والخبرة على إنجاز العمل في خدمات الشباب والثقافة الرياضية والسياحة في منطقة لابوهان باتو"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التدوير الوظيفي والخبرة على أداء العمل لموظفي قسم الشباب والرياضة والثقافة والسياحة، لابوهان باتو ريجنسي في أندونيسيا وقد كانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة هي الملاحظة والتوثيق والاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت. وتشكلت عينة الدراسة من (70) موظفاً في قسم الشباب والرياضة والثقافة والسياحة، لابوهان باتو ريجنسي وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها أن للتدوير الوظيفي والخبرة في وقت واحد لهما تأثير

إيجابي وهام على أداء العمل لموظفي دائرة الشباب والرياضة والثقافة والسياحة، لابوهان باتو ريجنسي.

**2- وأجرى Choi (2022) دراسة بعنوان " Effect of Individual Development of Job Rotation on Job Satisfaction - Focused on the Mediating Effect of Work Efficiency and the Moderating Effect of Work Overload تأثير التطور الفردي**

**للتناوب الوظيفي على الرضا الوظيفي "**

وقد هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير التناوب الوظيفي على كفاءة العمل والرضا الوظيفي بشكل تجريبي. تم تعيين التطوير الفردي للتدوير الوظيفي(متغير مستقل)، والرضا الوظيفي (متغير تابع)، وكفاءة العمل(متغير وسيط)، وعبء العمل(متغير معدل) كمتغيرات لنموذج البحث ولتحقيق ذلك استخدم الباحث منهج الإحصاء الوصفي التحليلي وتحليل الموثوقية، وتشكلت عينة الدراسة من العاملين في مرافق الرعاية الاجتماعية في موكبو، جولانام دو في الفترة ما بين 21 مايو إلى 24 مايو 2019 وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن التطوير الفردي للتدوير الوظيفي لم يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، وأن كفاءة العمل توسطت بشكل كامل العلاقة بين التطوير الفردي للتدوير الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن مصطلح التفاعل بين كفاءة العمل والحمل الوظيفي الزائد له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي. هذا وتوصي الدراسة بضرورة دراسة التدوير الوظيفي من خلال مجموعة متنوعة من التخصصات والباحثين والممارسين مع مراعات الاختلافات المفاهيمية بين التدوير الوظيفي وتناوب المهام للوصول إلى فهم دقيق لتأثيرات التدوير الوظيفي، وشرح متى وأين يعمل، ومعالجة المناطق التي ما زلنا نفتقر فيها إلى المعرفة.

**3- وأجرى Taraneh Foroutan, et, al (2021) دراسة بعنوان " The ugly side of job rotation International journal of hospitality management الجانب القبيح من التدوير الوظيفي "**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على التأثيرات السلبية للتدوير الوظيفي من حيث الغضب والقلق المتعلق بالوظيفة وسلوك التخريب وكذلك تأثير التدوير على

الوظائف على شكل ينشأ من الضغوط والعوائق التي لوحظ وجودها لدى موظفي السياحة والضيافة (وهما غموض الدور وتضارب الأدوار للتدوير الوظيفي)، وقد استخدم الباحث تطبيق تقنية أخذ العينات الحكيمة، وتشكلت عينة الدراسة من (193) موظفاً يعملون في (17) فندقاً من فئة الخمس نجوم والأربع نجوم في طهران، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها أن الضغوطات تتوسط العلاقة بين التدوير الوظيفي والغضب والقلق وتخريب الخدمة كذلك واطهر التدوير الوظيفي عواقب سلبية مرتبطة بانخفاض الإنتاجية بسبب التصورات السلبية للموظفين، والمعرفة المفقودة، وضعف ملاءمة الشخص للوظيفة، وعدم المساواة وقد أوصت الدراسة مديري الفنادق بالعمل على تصميم وتخطيط وتنفيذ التدوير الوظيفي بشكل مناسب حتى يتمكنوا من الاستفادة من هذه الاستراتيجية كعامل جذاب لتطوير الموظفين.

4- أجرى Musawir, et, al (2018) دراسة بعنوان **"The Effect Of Job Rotation, Compensation And Organizational Citizenship Behavior On Employees' Performance Of PT Pegadaian Persero, Advances in Economics والتعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين لشركة PT Pegadaian Persero"**

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التدوير الوظيفي والتعويضات التنظيمية لسلوك المواطنة على أداء الموظفين في شركة PT Pegadaian (Persero) Padang. وتشكلت عينة الدراسة من (60) موظف. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي ليس له تأثير معنوي على أداء الموظفين لذا فقد أوصت الدراسة أصحاب المصلحة عند تنفيذ التدوير الوظيفي حتى يمكن إجراؤها بموضوعية وعقلانية بحيث يمكن أن يوفر التدوير الوظيفي حماساً وشغفاً لدى الموظفين بحيث يكون له تأثير على تحسين أدائهم.

5- أجرى كل من Akbarl&Maniel (2017) دراسة بعنوان: **"The Effect of Job Rotation on employee performance(Case Study of Dana"**

## Insurance) أثر التناوب الوظيفي على أداء الموظف: دراسة حالة شركة دانة للتأمين"

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في شركة دانة للتأمين (طهران)، وقد تكونت عينة الدراسة من (70) موظفاً في الشركة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وإعداد استبانة تخص التدوير الوظيفي مكونة من (8) أسئلة، واستبانة تخص الأداء الوظيفي مكونة من (11) سؤالاً، وفي نهاية الدراسة توصل الباحثان إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي.

6- وقام Farshid Ali (2017) بإجراء دراسة بعنوان " Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz تقييم فعالية نظام

التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتدوير الوظيفي (دراسة حالة: فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز)"

وهدفت الدراسة إلى تقييم فعالية نظام التدوير الوظيفي وأثره على جاهزية الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان التابع لمدينة تبريز في إيران، ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تشكلت عينة الدراسة من (214) موظف في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز في إيران وتم اختيارهم من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز كانت بدرجة أعلى من المتوسط.

## ثانياً: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) الدراسات العربية:

1- قام كل من عبد الله والقرني (2022) بإجراء دراسة بعنوان " نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي عندهم: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض"،

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين والرضا الوظيفي لديهم ومعرفة أثر الأداء على الرضا الوظيفي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة استبانة تضمنت (50) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (150) موظفاً من موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض، وهو قطاع الخدمات المساندة، وتم تطبيق الاستبانة على (108) موظفاً وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الإجهاد الانفعالي وصلاحيات العمل لدى العاملين كذلك وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين بعد عدم الإنسانية وصلاحيات العمل لدى العاملين في مؤسسة البريد السعودي بالرياض. ووجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين الإجهاد الانفعالي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البريد السعودي بالرياض واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال تبني استراتيجية تكسر الجمود والروتين الملاحظ في الاعمال الحكومية كما اوصت بضرورة تبني سياسة التدور الوظيفي.

2- وقد هدفت دراسة كل من مرداسي ومعتوق (2022) بعنوان "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي-دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي"

للكشف عن أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي في جامعة أم البواقي في الجزائر، من وجهة نظر الهيئة التدريسية. ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة استبانة مكونة من محورين أساسيين: محور خاص بجودة حياة العمل ومحور خاص الأداء الوظيفي، إذ تكونت عينة البحث من (326) أستاذ، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأشارت نتائج البحث إلى أن مستوى جودة حياة العمل في الجامعة ضعيف، كما تبين وجود معالم الأداء الوظيفي بنسبة ضعيفة أيضاً باتفاق كبير بين

الأساتذة دون تشتت في الإجابات. أما عن تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي فقد كان تأثيراً ضعيفاً في بعض الأبعاد إلى معدوم في أغلبها إلا أن بعد الاستقرار والأمن الوظيفي الذي حظي بموافقة ضعيفة كان له تأثير قريب من المتوسط على كل ابعاد الاداء الوظيفي.

3- وأجرى بن خيرة (2021) دراسة بعنوان "أثر إدارة اداء العاملين في الأداء الوظيفي:دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت"،

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة شملت (41) فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من(63) موظفاً في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت في الجزائر، وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. و اعتمدت عملية تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وهي قياس الاعتماد من خلال معامل كرونباخ -ألفا، ومقاييس الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الأثر والعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن مستوى الأداء الوظيفي كان جيداً ونسبة(57.24%) من وجهة نظر العاملين، ووجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة هو العمل على توفير بيئة عمل محفزة على الأداء الوظيفي الجيد.

4- وأعد كل من مرشود ومربوع (2021) دراسة بعنوان:"درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من(88) مديراً ومديرة في العام الدراسي 2019 / 2020، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في استجابات

المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وكذلك لا توجد فروق تبعا لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط).

5- وأجرت زياده(2021) دراسة بعنوان: " المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها " وهدفت الدراسة إلي التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، وتكونت عينة الدراسة من(349) مفردة، واعتمدت الإحصاء الوصفي لوصف تصورات الباحثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية أبرزها معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين أحادي، ومن نتائج البحث: أن أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة ضعيفة في التطبيق لذلك أوصت الدراسة إلي تبني مفهوم المنظمة المتعلمة للعاملين فيها مع تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة وإنشاء نظم المعرفة والتعلم.

الدراسات الأجنبية:

1- أجرى Osiesi. et, al (2022) دراسة بعنوان " An assessment of the impact of professional development and training on job performance of library staff in Federal University Oye Ekiti libraries, Nigeria تقييم تأثير التطوير المهني والتدريب على الأداء الوظيفي لموظفي المكتبات في مكتبات الجامعة الفيدرالية Oye Ekiti ، نيجيريا"

وهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التطوير المهني للموظفين والتدريب على الأداء الوظيفي لموظفي المكتبة في الجامعة الفيدرالية Oye Ekiti، في نيجيريا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتشكلت عينة الدراسة من(77) موظف من العاملين في المكتبة وقد تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التطوير المهني لموظفي المكتبة من خلال التوجيه والتدريب الداخلي والندوات والتدريب أثناء العمل

والتدريب بقيادة المعلم وأدائهم في الوظيفة حيث يؤثر التطوير المهني وتدريب موظفي المكتبة بشكل كبير على أدائهم الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة توفير أشكال أخرى من برامج التطوير المهني، كبرامج التعليم عن بعد، والمؤتمرات ورش العمل.

## 2- وأعد كل من Bjaalid& Olsen (2020) دراسة بعنوان: " Institutional stress and job performance among hospital employees الإجهاد المؤسسي والأداء الوظيفي بين موظفي المستشفيات "

وقد هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كان الضغط المؤسسي مرتبطاً بالأداء الوظيفي بين موظفي المستشفيات في النرويج، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتشكلت عينتها من مجموعة من موظفي المستشفى وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن الضغط المؤسسي مرتبطة بشكل سلبي بالأداء الوظيفي، وأن للدعم الاجتماعي للقادة تأثيراً غير كبير على الأداء الوظيفي لدى العاملين وأوصت الدراسة بان لا يكون التركيز على الإنتاجية ورغبة الإدارة العليا في تحسين أداء المستشفى عواقب تؤدي الى الإجهاد المؤسسي لما له من آثار سلبية على دوافع موظفي المستشفيات للعمل والأداء الوظيفي.

## 3- وقام كل من Aideed Bashir, et, al (2020) بإعداد دراسة بعنوان "ظروف العمل والأداء الوظيفي: تأثير مشروط غير مباشر للحافز

وهدفت الدراسة الى استكشاف العلاقات القائمة بين ظروف العمل ورفع مستوى الرضى من جهة والأداء والكفاءة الوظيفية من جهة اخرى في قطاع الاتصالات في باكستان واعتمدت الدراسة على المسح وتم تطوير الاستبيان باستخدام مقاييس محددة مسبقاً وقد تكونت العينة من موظفين بدوام كامل في قطاع الاتصالات في لاهور وكراتشي وقد تم استخدام الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي. وتوصلت الدراسة الى أن ظروف العمل والرضا الوظيفي له قيمة ويتصرف كقوة مشجعة تساهم بشكل إيجابي في كفاءة الموظفين وأوصت الدراسة الشركة بضرورة اعتماد مثل هذه التدابير لأن ذلك يسمح للموظفين بالاستفادة الكاملة من ظروف العمل المؤاتية وبالتالي تؤدي إلى الإنتاج الجيد.

4- وقام كل من Lee, Y. (2018) Lee, J.Y. "A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement" بدراسة بعنوان "تحليل متعدد المستويات للعوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر على العلاقة بين التطوير الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي"

وكان الهدف من الدراسة هو التحقيق في العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر على العلاقة بين التطوير الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة تحليلاً متعدد المستويات، باستخدام مجموعة بيانات لوحة رأس المال البشري لعام (2013) التي تم تجميعها بواسطة معهد الأبحاث الكوري للتعليم والتدريب المهني وقد تشكلت عينتها من (572) موظفاً في (61) شركة، وتم استخدام الاحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من اهمها أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من العوامل الفردية الهامة التي تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال التطوير الوظيفي. كما ان التدريب هو عامل تنظيمي يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي من خلال التطوير الوظيفي، بينما يتداخل التناوب الوظيفي مع الأداء الوظيفي من خلال التطوير الوظيفي وأوصت بضرورة تقديم اهتمام خاص للتطوير متعدد المستويات.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم وبناء منهج خاص بها وهو المنهج الوصفي والتحليلي والميداني، كما استفادت منها في بناء الإطار النظري والوقوف على الأدوات المستخدمة فيها إلا أنه وبالنظر إلى ما سبق من دراسات نجد بأنها جميعها قد اختلفت عن الدراسة الحالية بما يلي:

1. تميزت هذه الدراسة بتناول تطبيق التدوير الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في مديرية جمارك العقبة وما هي تصورات العاملين نحو آليات

تطبيقه ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي لديهم وهذا الموضوع لم ينل حظاً من البحث العلمي، ولم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

2. وتميزت الدراسة الحالية في طبيعة عينة الدراسة، وبالتالي؛ فإنها ستكون مختلفة من حيث: طبيعة النتائج التي ستتوصل إليها، والتوصيات التي ستخرج بها والتي ستسهم في تقديم تصور علمي عن التدوير الوظيفي وعلاقته برفع فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية جمارك العقبة وكذلك طبيعة المشاكل والمعوقات الخاصة التي تواجهه تطبيق هذا النظام.

### **العلاقة بين التدوير والوظيفي والأداء الوظيفي:**

يسعى التدوير الوظيفي إلى إكساب الموظف آفاق جديدة تصقل معارفه ومهاراته وشخصيته، كما تساعد المنظمات في اكتشاف المواهب لدى العاملين لديها، كما تسهم أيضاً في تقدير العلاقات الشخصية بين العاملين وهو بذلك يشعر بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه.

كما تساعد عملية التدوير الوظيفي في التخلص من الروتين اليومي مما يخفف من آثار التدوير الوظيفي، ويسهم أيضاً في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي إلى أداء وظيفي فعال.

إن في اكتشاف المواهب لدى العاملين وفي صقل شخصياتهم ومعارفهم ومهاراتهم ما يساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي. هذا فضلاً عن التدوير الوظيفي يعد مطلباً أساسياً في تقدير قيم الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد لدى المنظمات الأمر الذي يؤدي إلى فاعلية الأداء الوظيفي، كما يلقي التدوير الوظيفي فكرة مشاعر التفرد التي تسيطر على من يُشغل وظيفة لفترة طويلة من الزمن مما ينجم انشاء شبكة مصالح بينه وبين الآخرين مما يؤدي إلى ممارسات سلبية تؤثر على الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهجية المستخدمة في تحقيق اهداف الدراسة، ووصفاً لمجتمعها وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع بياناتها، واجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يعرض هذا الفصل اجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات لاستخراج النتائج، وفيما يلي عرضاً لمفردات المنهجية والإجراءات:

#### 1.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجي البحث: الوصفي والتحليلي الميداني، فعلى صعيد المنهج الوصفي فقد تم اجراء البحث المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة من اجل تحديد الأسس التي يستند اليها الاطار النظري للدراسة، والوقوف على اهم الدراسات السابقة بما تضمنته من محاور معرفية والتي شكلت رافداً اساسياً ولبيان موقع الدراسة الحالية منها، اما على صعيد البحث الميداني فقد تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال المسح الاستطلاعي وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال فقرات الاستبانة التي تم اعتمادها كأداة للدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مديرية جمرک العقبة والبالغ عددهم (558) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (296) موظفاً وموظفة، وشكلت ما نسبته (53.0%) من مجتمع الدراسة، وزعت عليهم الاستبانة باليد من قبل الباحث، بعد موافقة الجهات المسؤولة في دائرة الجمارك العامة، وقد تم استرداد ما مجموعه (285) استبانة وجد أنها صالحة للتحليل الاحصائي، وشكلت ما نسبته (51.7%) من مجتمع الدراسة، وما

نسبته (96.3%) من عينة الدراسة، والجدول التالي رقم (2) يعرض توزيع افراد مجتمع الدراسة وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمفقودة:

### الجدول رقم (2)

توزيع افراد مجتمع الدراسة واعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والمفقودة					
الرقم	المستوى الاداري	العدد	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستردة
1	مدير	7	7	0	7
2	مساعد مدير	7	7	1	6
3	رئيس قسم	49	20	2	18
4	موظف	495	262	8	254
-	المجموع	558	296	11	285

ويعرض الجدول التالي رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية:

### الجدول رقم (3)

توزيع افراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية والشخصية			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	267	93.7
	انثى	18	6.30
العمر	اقل من 30 سنة	37	13.0
	30- اقل من 40	74	26.0
	40- اقل من 50 سنة	125	43.9
	50 سنة فأكثر	49	17.2
الخبرة الوظيفية	اقل من 5 سنوات	33	11.6
	5- اقل من 10 سنوات	47	16.5
	10- اقل من 15 سنة	57	20.0
المستوى الوظيفي	15 سنة فاكتر	148	51.9
	مدير	7	2.5
المستوى الوظيفي	مساعد مدير	6	2.1
	رئيس قسم	18	6.3
	موظف	254	89.1

تظهر بيانات الجدول رقم(3) أن عدد الذكور يفوق عدد الاناث كثيراً لطبيعة العمل الجمركي الميداني الذي يتطلب ساعات عمل طويلة وعلى مدار الساعة، حيث شكل الذكور ما نسبته (93.7%) من مجموع افراد عينة الدراسة، مقابل الاناث اللواتي شكلن ما نسبته (6.3%) من عينة الدراسة، حيث أن عملهن يقتصر على الخدمات الادارية في المكاتب ونادراً ما يعملن في الأعمال الميدانية التي تتضمن التفتيش على المنافذ الجمركية لساعات طويلة. العمر: تظهر المعطيات الواردة في نفس الجدول ان الفئة العمرية (40-اقل من 50) احتلت المرتبة الأولى وبنسبة (43.9%) هذا يعني أن معظمهم من الشباب القادرين على تحمل ظروف العمل، تلتها الفئة العمرية (30 - اقل من 40) في المرتبة الثانية وبنسبة (26.0%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (17.0%) من عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) وشكلت ما نسبته (13.0%) من عينة الدراسة. الخبرة الوظيفية: اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة، فقد اظهرت معطيات الجدول السابق ان من كانت خبرتهم في العمل الجمركي (15سنة فاكثرت) قد شكلوا ما نسبته (51.9%) من عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الثانية من كانت خبرتهم الوظيفية (10- اقل من 15 سنة) وبنسبة (20.0%)، في حين احتلت فئة من كانت خبرتهم الوظيفية (5- اقل من 10 سنوات) ما نسبته (16.5%) من عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت فئة من كانت خبرتهم الوظيفية (اقل من 5 سنوات) وشكلوا ما نسبته (11.6%) من عينة الدراسة، المسمى الوظيفي: أما بخصوص المستوى الوظيفي فقد احتلت فئة الموظفين المرتبة الاولى وشكلت ما نسبته (89.1%) لاعتماد العمل عليهم بشكل رئيسي، ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة رؤساء الأقسام وبنسبة (6.3%)، ثم فئة مدير وشكلت ما نسبته (2.5%) وأخيراً فئةمساعد مدير وشكلت ما بنسبة (2.1%) من عينة الدراسة، ويعتقد أن هذا التوزيع طبيعي جداً ويعكس حالة مجتمع الدراسة .

### 3.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة على غرار مقياس ليكرت الخماسي المبينة في الملحق (أ) اعتماداً على الاطار النظري والدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تكونت من الأقسام الآتية:

**القسم الأول:** ويتضمن المعلومات الشخصية المتمثلة في متغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر)، والوظيفية والمتمثلة في (الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** ويتكون من جزئين واشتمل على (52) فقرة تم توزيعها على ابعاد المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)، والمتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي)، وعلى النحو الآتي:

**الجزء الأول: المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) ويتكون من (24) فقرة وزعت على الأبعاد الآتية:**

1. التدريب وتطوير القدرات وتم قياسه بالفقرات (1-6).

2. تصميم الوظائف وتم قياسه بالفقرات (7-11).

3. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وتم قياسه بالفقرات (12-17).

4. النظام والاجراءات وتم قياسه بالفقرات (18-24).

**الجزء الثاني: المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي) ويتكون من (28) فقرة:**

1. كمية العمل ويقاس بالفقرات (1-7).

2. الانضباط ويقاس بالفقرات (8-14).

3. انجاز المهام ويقاس بالفقرات (15-21).

4. جودة العمل ويقاس بالفقرات (22-28).

وتم تصنيف اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحدد بخمسة إجابات حسب أوزانها وعلى النحو الآتي: (اوافق بشدة واعطيت خمس درجات، اوافق واعطيت اربعة درجات، محايد واعطيت ثلاثة درجات، لا اوافق واعطيت درجتان، ولا اوافق بشدة واعطيت درجة واحدة).

### 4.3 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من اصحاب الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، والجامعة الأردنية بلغ عددهم (9) محكمين والمبينة اسماؤهم ورتبهم الأكاديمية في الملحق (ب)، للتحقق من مدى ملائمة الفقرات لتحقيق الأهداف، وانتمائها للمجالات وسلامة صياغتها، وقد تم الأخذ بكافة المقترحات التي أبدتها السادة المحكمون من حذف وتعديل وازافة، بغية الوصول الى الاستبانة بصورتها النهائية.

كما تم التحقق من صدق البناء من خلال استخراج معاملات الارتباط بين الفقرات والمجالات التي تنتمي لها لكلا المتغيرين (المستقل، والتابع)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينتها بلغ حجمها (30) موظفاً وموظفة، وفيما يلي عرضاً لنتائج الصدق التمايزي:

#### الجدول رقم (4)

##### الصدق التمايزي لفقرات ابعاد التدوير الوظيفي

الفقرة	التدريب	الفقرة	تصميم	الفقرة	تخطيط وتطوير	الفقرة	النظام
	وتطوير القدرات		الوظائف		المسار الوظيفي		والإجراءات
1	0.89**	7	0.51**	12	0.40**	18	0.72**
2	0.93**	8	0.85**	13	0.37**	19	0.82**
3	0.95**	9	0.88**	14	0.42**	20	0.78**
4	0.93**	10	0.80**	15	0.46**	21	0.79**
5	0.87**	11	0.81**	16	0.40**	22	0.86**
6	0.40**	-	-	17	0.72**	23	0.83**
						24	0.80**

\*\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تبين معطيات الجدول رقم (4) ان معاملات الارتباط بين الفقرات وابعادها والتي تمثل المتغير المستقل (التدوير الوظيفي) دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وهذا يدل على صدق الأداة التي تقيس المتغير المستقل ومناسبتها لإجراء الدراسة.

### الجدول رقم (5)

#### الصدق التمايزي لفقرات ابعاد فاعلية الأداء الوظيفي

الفقرة	كمية العمل	الفقرة	الانضباط	الفقرة	انجاز العمل	الفقرة	جودة العمل
1	0.76**	8	0.50**	15	0.74**	22	0.67**
2	0.72**	9	0.67**	16	0.82**	23	0.75**
3	0.79**	10	0.74**	17	0.78**	24	0.80**
4	0.83**	11	0.72**	18	0.72**	25	0.74**
5	0.79**	12	0.73**	19	0.70**	26	0.70**
6	0.75**	13	0.69**	20	0.69**	27	0.69**
7	0.45**	14	0.69**	21	0.73**	28	0.80**

\*\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تبين معطيات الجدول رقم (5) ان معاملات الارتباط بين الفقرات وابعادها والتي تمثل المتغير التابع (الأداء الوظيفي) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وهذا يدل على صدق الأداة التي تقيس المتغير التابع ومناسبتها لإجراء الدراسة.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة بصيغتها الكلية ولأبعاد كل متغير وللمتغير على الدرجة الكلية، باستخدام معامل ثبات الاتساق الداخلي طبقاً لمعادلة ثبات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي، وقد بلغت قيمة الثبات الكلي للأداة (0.950)، وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدل على ثبات الأداة وملائمتها لإجراء الدراسة، والجدول رقم (6) يبين قيم معاملات ثبات ابعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

## الجدول رقم (6)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

معامل الثبات (كرونباخ الفا)	البعد	رقم الفقرة
0.920	التدريب والتطوير	1-6
0.840	تصميم الوظائف	7-11
0.840	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	12-17
0.900	النظم والاجراءات	18-24
<b>0.940</b>	<b>المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)</b>	<b>1-24</b>
0.830	كمية العمل	1-7
0.790	الانضباط	8-14
0.840	انجاز المهام	15-21
0.840	جودة العمل	22-28
<b>0.920</b>	<b>المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي)</b>	<b>1-28</b>
<b>0.950</b>	<b>الأداة ككل</b>	-

ومن الجدير بالذكر أن معاملات الثبات لكافة ابعاد المتغيرين المستقل والتابع كانت أكثر من (70%) حسب رأي (Sekeran&Bongie, 2016) لذا فهي مقبولة.

### 6.3 المعالجة الاحصائية:

- للإجابة عن اسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي المتضمنة في برنامج الرزمة الاحصائية (SPSS) الآتية:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها الشخصية والوظيفية.
  2. معامل ارتباط بيرسون (Person) لاستخراج دلالات الصدق التمايزي لفقرات أبعاد الدراسة.
  3. معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) للتعرف على الثبات والاتساق لفقرات اداة الدراسة.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى تصورات المبحوثين نحو ابعاد متغيري الدراسة (المستقل، والتابع).
5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج، وأثر المتغير المستقل على التابع .
6. تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
7. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.
8. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).
9. اختبار (t.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو متغيري (التدوير الوظيفي، والاداء الوظيفي) تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
10. تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو متغيري (التدوير الوظيفي، والاداء الوظيفي) تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
11. اختبار شافيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية للتعرف على مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة وفقا لمتغيري (العمر، وعدد سنوات الخبرة).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### 1.4 عرض النتائج:

تم عرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الفقرات والأبعاد المكونة لأداة الدراسة، مع الأخذ بالاعتبار ان الاجابة على الخيارات المتعددة لاستجابات المبحوثين تدرجت ضمن مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم احتساب تلك الاختيارات باحتساب اوزان الفقرات بطريقة خماسية وعلى النحو الآتي:

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد استخدمت المتوسطات كمعيار للحكم على مستوى اجابات افراد العينة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي باستخدام قاعدة الأهمية النسبية:  
الأهمية النسبية للفقرة والبعد = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى) / عدد المستويات.

$$(5-1)/4=1.333$$

$$1+1.333=2.333$$

$$2.333+1.333=3.666$$

$$3.666+1.333=5$$

وبناء على ذلك فان الحكم على قيم المتوسطات الحسابية من اجل تفسير البيانات سيكون وفقا للمعيار الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67-5	2.34-3.66	1-2.33

وبناء على ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية للفقرات والأبعاد والدرجة الكلية للمتغير والتي تقع ما بين (3.67-5) تشير الى أن مستوى التصورات مرتفعاً، والمتوسط الحسابي الذي يقع ما بين (2.34-3.66)فانه يشير إلى أن مستوى

التصورات متوسطاً، في حين أن المتوسط الحسابي الذي يقع ضمن الفئة (اقل من 2.33) فانه يشير الى أن مستوى التصورات منخفض.

الاجابة عن اسئلة الدراسة:

الاجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين نحو مستوى التدوير الوظيفي وكل بعد من ابعاده لدى مديرية جمرک العقبة؟.

#### الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على الأبعاد التي تقيس التدوير الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	التدريب والتطوير	3.79	0.932	4	مرتفع
2	تصميم الوظائف	3.86	0.785	3	مرتفع
3	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	4.00	0.735	1	مرتفع
4	النظم والاجراءات	3.97	0.726	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.91	0.657	-	مرتفع

تظهر نتائج الجدول السابق رقم(7) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير المستقل: التدوير الوظيفي قد بلغ(3.91)بانحراف معياري (0.657) ويمثل درجة تقدير مرتفعة.وقد احتل بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.00)،تلاه في المرتبة الثانية بعد النظم والاجراءات بمتوسط حسابي(3.97)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تصميم الوظائف بمتوسط حسابي (3.86)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي(3.79).

وفيما يلي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس أبعاد متغير التدوير الوظيفي كل على حدة:

### الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس  
بعد التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تمتلك مديرية جمرك العقبة آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها على كافة المستويات الإدارية.	3.95	1.125	2	مرتفع
2	تستخدم مديرية جمرك العقبة أساليب ووسائل مختلفة للتدريب.	3.68	1.119	3	مرتفع
3	تقوم مديرية جمرك العقبة بتدريب الموظفين على الأنشطة الوظيفية المختلفة.	3.68	1.141	3	مرتفع
4	تقوم مديرية جمرك العقبة بقياس الاستفادة من البرامج التدريبية .	3.58	1.180	5	متوسط
5	توفر مديرية جمرك العقبة برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.59	1.185	4	متوسط
6	يساهم التدوير الوظيفي في التقليل من التكاليف المادية للتدريب.	4.23	0.828	1	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.79	0.932	-	مرتفع

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (8) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد التدريب والتطوير قد بلغ (3.79) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (6) (يساهم التدوير الوظيفي في التقليل من التكاليف المادية للتدريب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) (تمتلك مديرية جمرك العقبة آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها على كافة المستويات الإدارية) بمتوسط حسابي (3.95)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) (تقوم مديرية جمرك العقبة

بقياس الاستفادة من البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.58) وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة ومتوسطة.

### الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تصميم الوظائف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يساهم تنوع المهارات المطلوبة في الوظائف المصممة في التدوير الوظيفي.	4.23	0.801	1	مرتفع
8	تتميز الوظائف في مديرية جمرك العقبة بالتصميم المناسب.	3.83	0.915	3	مرتفع
9	تأخذ بعين الاعتبار مديرية جمرك العقبة سياسة التدوير الوظيفي عند تقييم أي وظيفة.	3.60	1.231	5	متوسط
10	تحدد الصعوبات أو العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها من خلال التدوير الوظيفي.	3.93	0.952	2	مرتفع
11	تتسم معايير الأداء لكل وظيفة بالوضوح لتسهيل عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	3.71	1.095	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.86	0.785	-	مرتفع

تبين النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (9) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تصميم الوظائف قد بلغ (3.86) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (7) (يساهم تنوع المهارات المطلوبة في الوظائف المصممة في التدوير الوظيفي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) (تحدد الصعوبات أو العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها من خلال التدوير الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.93)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (9) (تأخذ بعين الاعتبار مديرية جمرك العقبة سياسة

التدوير الوظيفي عند تقييم أي وظيفة) بمتوسط حسابي (3.60) وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة ومتوسطة.

### الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يعتبر التدوير الوظيفي أحد اساليب وتقنيات التخطيط والتطوير الوظيفي في مديرية جمرك العقبة.	4.35	0.738	1	مرتفع
13	يمنح التدوير الوظيفي الموظف الفرصة للتطور والارتقاء في سلم الوظائف.	4.04	1.135	4	مرتفع
14	يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر.	4.11	0.823	2	مرتفع
15	يوفر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي المناخ الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي.	4.09	0.848	3	مرتفع
16	يقلل التدوير الوظيفي من معدلات ترك العمل.	3.62	1.232	6	متوسط
17	يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق.	3.81	1.047	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.00	0.735	-	مرتفع

توضح النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (10) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بلغ (4.00) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (12) (يعتبر التدوير الوظيفي أحد اساليب وتقنيات التخطيط والتطوير الوظيفي في مديرية جمرك العقبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) (يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر) بمتوسط حسابي (4.11)،

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) (يقال التدوير الوظيفي من معدلات ترك العمل) بمتوسط حسابي (3.62) وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة ومتوسطة.

### الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد النظم والإجراءات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يسمح النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرها لهم. يعد التدوير الوظيفي جزء من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في مديرية جمرك العقبة.	3.80	1.062	7	مرتفع
19	تشجع النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	3.96	0.857	6	مرتفع
20	تقلل النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة الضغط النفسي على الموظفين عند تدويرهم لوظائف أخرى.	4.08	0.850	1	مرتفع
21	تقتنع مديرية جمرك العقبة بضرورة التجديد في مهام وواجبات العمل لتحقيق اهدافها.	4.02	0.909	2	مرتفع
22	مفهوم التدوير الوظيفي وآليته واضحة لدى كافة الموظفين في مديرية جمرك العقبة.	3.98	0.856	4	مرتفع
23	يتوفر لدى الإدارة العليا في مديرية جمرك العقبة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.	3.97	0.962	5	مرتفع
24	المتوسط الحسابي العام	3.99	0.870	3	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	3.97	0.726	-	مرتفع

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (11) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد النظم والإجراءات اتقد بلغ

(3.97) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (20) (تشجع النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) (تقلل النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة الضغط النفسي على الموظفين عند تدويرهم لوظائف أخرى) بمتوسط حسابي (4.02)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (18) (يسمح النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرها لهم) بمتوسط حسابي (3.80)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين لمستوى فاعلية الأداء الوظيفي وكل بعد من أبعاده لدى مديرية جمرك العقبة؟.

#### الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الأبعاد التي تقيس فاعلية الأداء الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	كمية العمل	4.37	0.559	1	مرتفع
2	الانضباط	4.32	0.534	2	مرتفع
3	انجاز المهام	4.27	0.575	3	مرتفع
4	جودة العمل	4.25	0.567	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.30	0.456	-	مرتفع

تبين نتائج الجدول السابق رقم (12) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس المتغير التابع: فاعلية الأداء الوظيفي قد بلغ (4.30) بانحراف معياري (0.456) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتل بعد كمية العمل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37)، تلاه في المرتبة الثانية بعد الانضباط بمتوسط حسابي (4.32)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد انجاز المهام بمتوسط حسابي (4.27)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد جودة العمل بمتوسط حسابي (4.25).

وفيما يلي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على الفقرات التي تقيس ابعاد متغير:فاعلية الاداء الوظيفي كل على حدة:

### الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد كمية العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل الموكلة إلي.	4.27	1.058	5	مرتفع
2	أقبل دائماً أي عمل مطلوب مني في مديرية جمرك العقبة.	4.38	0.648	3	مرتفع
3	لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.	4.35	0.775	4	مرتفع
4	امتك القدرة على حل المستجدات الطارئة.	4.26	0.820	6	مرتفع
5	اعمل بأقصى طاقتي لتحقيق الأهداف العامة لمديرية جمرك العقبة.	4.54	0.619	1	مرتفع
6	اتحرى الدقة في العمل اثناء اداء عملي في مديرية جمرك العقبة.	4.50	0.603	2	مرتفع
7	يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	4.27	0.884	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.37	0.559	-	مرتفع

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (13) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد كمية العمل قد بلغ (4.37) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (5) (اعمل بأقصى طاقتي لتحقيق الأهداف العامة لمديرية جمرك العقبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54)، تلتها في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (6) (اتحرى الدقة في العمل اثناء اداء عملي في مديرية جمرك العقبة) بمتوسط حسابي (4.50)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) (امتك

القدرة على حل المستجدات الطارئة) بمتوسط حسابي (4.26) وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

#### الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الانضباط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	التزم بأنظمة وقوانين العمل المعمول بها في مديرية جمرك العقبة.	4.59	0.553	1	مرتفع
9	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.	4.37	0.708	5	مرتفع
10	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.	4.42	0.649	3	مرتفع
11	اقوم بتأدية عملي ضمن المعايير المحددة من قبل مديرية جمرك العقبة.	4.49	0.631	2	مرتفع
12	لدي علاقات جيدة مع المرؤوسين في مديرية جمرك العقبة.	4.16	1.047	6	مرتفع
13	يتوفر لدى مديرية جمرك العقبة وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.80	1.229	7	مرتفع
14	تتابع مديرية جمرك العقبة بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.	4.40	0.646	4	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.32	0.534	-	مرتفع

تبين نتائج الجدول السابق رقم (14) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد الانضباط قد بلغ (4.32) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (8) (التزم بأنظمة وقوانين العمل المعمول بها في مديرية جمرك العقبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.59)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (11) (اقوم بتأدية عملي ضمن المعايير المحددة من قبل مديرية جمرك العقبة) بمتوسط حسابي (4.49)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (13) (يتوفر لدى

مديرية جمرک العقبة وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة) بمتوسط حسابي (3.80)، وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

### الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد انجاز المهام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.	4.47	0.578	1	مرتفع
16	يتوفر لدى الموظفين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.	3.86	1.260	7	مرتفع
17	يعطى الموظفون الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة.	4.11	0.967	6	مرتفع
18	يقوم الموظفون بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل.	4.46	0.547	2	مرتفع
19	ابذل الجهد الكافي لإنجاز عملي في الوقت المحدد.	4.42	0.567	3	مرتفع
20	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في اداء عملي.	4.41	0.608	4	مرتفع
21	يتم التنسيق والتعاون مع الزملاء الآخرين في العمل.	4.16	0.821	5	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.27	0.575	-	مرتفع

تظهر نتائج الجدول السابق رقم(15) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد انجاز المهام قد بلغ (4.27) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (15) (يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.47)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) (يقوم الموظفون بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل) بمتوسط حسابي (4.46)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) (يتوفر

لدى الموظفين الرغبة والحماس لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي (3.86) وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

### الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد جودة العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.	3.89	1.116	7	مرتفع
23	توجد قدرة لدى الموظفين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء اعمالهم.	4.23	0.797	5	مرتفع
24	يوجد اشراف ومتابعة مستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى اداء العاملين.	4.32	0.721	4	مرتفع
25	اقوم بأداء عملي بدقة ووضوح في مديرية جمرك العقبة.	4.50	0.573	1	مرتفع
26	أؤدي عملي بكفاية وفعالية.	4.45	0.641	2	مرتفع
27	لدي معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.	4.42	0.620	3	مرتفع
28	اشعر بأن الجودة ضمن المعايير المحددة من قبل مديرية جمرك العقبة.	3.98	0.945	6	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	4.25	0.567	-	مرتفع

تظهر نتائج الجدول السابق رقم(16) ان المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد العينة على الفقرات التي تقيس بعد جودة العمل قد بلغ (4.25) ويمثل درجة تقدير مرتفعة. وقد احتلت الفقرة رقم (25) (اقوم بأداء عملي بدقة ووضوح في مديرية جمرك العقبة.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) (أؤدي عملي بكفاية وفعالية) بمتوسط حسابي (4.45)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (22) (يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل) بمتوسط حسابي (3.89) وقد حظيت باقي الفقرات بتقديرات مرتفعة.

## 2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من مطابقة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) مع مراعاة عدم تجاوز (VIF) للقيمة (10)، والتباين المسموح (Tolerance) مع الأخذ بالاعتبار ان تكون قيمته اكبر من (0.05)، كما تم التحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء (Skewness) حيث يمكن الحكم على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين  $(\pm 1)$ ، والجدول التالي رقم (17) يعرض النتائج:

### الجدول رقم (17)

اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح، ومعامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل

معامل الالتواء (Skewness)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	ابعاد المتغير المستقل
-0.754	0.346	2.888	التدريب والتطوير
-0.467	0.319	3.132	تصميم الوظائف
-0.738	0.516	1.937	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
-0.498	0.480	2.084	النظم والاجراءات

تظهر المعطيات الواردة في الجدول السابق رقم (17) ان قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع ابعاد المتغير المستقل كانت اقل من (10) وقد تراوحت ما بين (1.937-3.132)، وان قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) كانت اكبر من القيمة (0.05) وتراوحت ما بين (0.319-0.516)، وهذه النتائج تشير الى عدم وجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل (التدوير الوظيفي)، اما بخصوص تحقق شرط الاعتدالية واتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) اقل من  $(\pm 1)$  وتراوحت ما بين (0.467-0.754)، وهذا مؤشر على تحقق شرط التوزيع الطبيعي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على الاداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل).

#### الجدول رقم (18)

نتائج تحليل تباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

#### الفرضية الرئيسية

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.553	0.305	18.006	4	4.502	30.764*	0.000
الخطأ الكلي			40.972	280	0.146		
			58.978	284			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (18) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى، وان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) في فاعلية الاداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، وجودة العمل) في مديرية جمارك العقبة، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (30.764) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بينت النتائج الاحصائية في الجدول ذاته أن ابعاد المتغير المستقل تفسر ما مقدار (30.5%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية الاداء الوظيفي بأبعاده) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مرتفعة من قوة واستقرار النموذج.

واعتمادا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الاولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على فاعلية الاداء الوظيفي بأبعاده (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل).

### الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة بفاعلية الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة

Sig.α	قيمة t	Beta B	الخطأ المعياري	B	ابعاد المتغير المستقل
0.002	*3.145	0.266	0.041	0.130	التدريب وتطوير القدرات
0.913	0.109	0.010	0.051	0.006	تصميم الوظائف
0.002	*3.140	0.218	0.043	0.135	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
0.021	*2.316	0.167	0.045	0.105	النظام والإجراءات

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (19) ومن مطالعة معاملات (Beta)، واختبار (t) ان ابعاد المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والإجراءات) على التوالي ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة احصائيا لقيم (Beta)، في حين بينت النتائج في الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال احصائيا لبعد المتغير المستقل (تصميم الوظائف) في المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي)، كون قيمة (t) المحسوبة في الجدول السابق والبالغة (0.109) غير معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ بمتغير فاعلية الأداء الوظيفي: من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى دلالة t
التدريب وتطوير القدرات	0.226	*9.078	0.000
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	0.288	*4.962	0.002
النظم والاجراءات	0.305	*2.666	0.008

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد تصميم الوظائف.

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد اهمية كل بعد ابعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل ابعاد التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي، يوضح الجدول السابق رقم (20) ترتيب دخول ابعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ، فقد احتل بعد (التدريب وتطوير القدرات) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (22.6%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي)، تلاه بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الذي فسر معه ما مقداره (28.8%) من التباين في المتغير التابع (فاعلية الاداء الوظيفي)، وفي المرتبة الثالثة دخل (النظم والاجراءات) الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (0.305) من التباين في المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي)، وقد خرج من معادلة الانحدار بعد تصميم الوظائف. النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد كمية العمل كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

#### الجدول رقم (21)

نتائج تحليل تباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

#### الفرضية الفرعية الأولى

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
لانحدار	0.490	0.241	21.347	4	5.337	22.174*	0.000
الخطأ			67.389	280	0.241		
الكلي			88.736	284			

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والاجراءات) في كمية العمل كبعد من ابعاد فاعلية الأداء الوظيفي

في مديرية جمرک العقبة، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.174) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha\leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الاحصائية في الجدول ذاته أن ابعاد المتغير المستقل تفسر ما مقدار (24.1%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار النموذج.

واعتمادا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد كمية العمل كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

#### الجدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في كمية العمل

Sig. $\alpha$	قيمة t	Beta B	الخطأ المعياري	B	ابعاد المتغير المستقل
0.121	1.556	0.138	0.053	0.083	التدريب وتطوير القدرات
0.444	0.767	0.071	0.066	0.050	تصميم الوظائف
0.008	*2.671	0.194	0.055	0.147	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
0.000	*4.048	0.304	0.058	0.234	النظم والاجراءات

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha\leq 0.05$ ).

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (22) ومن مطالعة معاملات (Beta)، واختبار (t) ان بعدي المتغير المستقل (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والاجراءات) على التوالي ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (كمية العمل) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha\leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة احصائيا لقيم (Beta)، في حين بينت النتائج في الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال احصائيا لبعدي المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظائف) في المتغير التابع (كمية العمل)، كون قيم (t) المحسوبة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha\leq 0.05$ ).

### الجدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ ببعدها

كمية العمل: من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى دلالة t
النظام والإجراءات	0.197	8.320	0.000
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	0.234	3.691	0.000

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعدي (التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظائف).

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد اهمية كل بعد ابعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل ابعاد التدوير الوظيفي في كمية العمل، يوضح الجدول السابق رقم (23) ترتيب دخول ابعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ، فقد احتل بعد (النظام والاجراءات) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (19.7%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل)، تلاه بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الذي فسر معه ما مقداره (23.4%) من التباين في المتغير التابع (كمية العمل)، وخرج بعدي (التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظائف) من معادلة الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد الانضباط كبعدها من ابعاد الاداء الوظيفي.

### الجدول رقم (24)

نتائج تحليل تباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الفرعية الثانية

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.395	0.156	12.669	4	3.167	12.967*	0.000
الخطأ			68.388	280	0.244		
الكلية			81.057	284			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (24) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب والتطوير، وتصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والاجراءات) في الانضباط كبعد من ابعاد فاعلية الأداء الوظيفي في مديرية جمرک العقبة، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (12.967) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الاحصائية في الجدول ذاته أن ابعاد المتغير المستقل تفسر ما مقدار (15.6%) من التباين في المتغير التابع (الانضباط) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار النموذج.

واعتمادا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد الانضباط كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في الانضباط

Sig.α	قيمة t	Beta β	الخطأ المعياري	B	ابعاد المتغير المستقل
0.178	1.351	0.126	0.053	0.072	التدريب وتطوير القدرات
0.004	*2.865	0.278	0.066	0.189	تصميم الوظائف
0.529	0.631	0.048	0.056	0.035	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
0.732	0.343	0.027	0.058	0.020	النظام والاجراءات

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (25) ومن مطالعة معاملات (Beta)، واختبار (t) ان بعد المتغير المستقل (تصميم الوظائف) ذا تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (الانضباط) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة احصائيا لقيم (Beta)، في حين بينت النتائج في الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال احصائيا لأبعاد المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والاجراءات) في المتغير التابع (الانضباط)، كون قيم (t) المحسوبة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد إنجاز المهام كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

## الجدول رقم (26)

نتائج تحليل تباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	F مستوى دلالة F
الانحدار	0.510	0.260	24.393	4	6.098	24.567 *	0.000
الخطأ			69.502	280	0.248		
الكلية			93.895	284			

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تبين النتائج الاحصائية فيالجدول (26) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب والتطوير، وتصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والاجراءات) في انجاز المهام كبعد من ابعاد فاعلية الأداء الوظيفي، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (24.567) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الاحصائية في الجدول ذاته أن ابعاد المتغير المستقل تفسر ما مقدار (26.0%) من التباين في المتغير التابع (انجاز المهام) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار النموذج.

واعتمادا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد إنجاز المهام كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في انجاز المهام

Sig.α	قيمة t	Beta B	الخطأ المعياري	B	ابعاد المتغير المستقل
0.000	*4.122	0.360	0.054	0.222	التدريب وتطوير القدرات
0.904	0.120	0.011	0.067	0.008	تصميم الوظائف
0.009	*2.650	0.190	0.056	0.148	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
0.849	0.191	0.014	0.059	0.011	النظام والاجراءات

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (27) ومن مطالعة معاملات (Beta)، واختبار (t) ان بعدي المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي) ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (انجاز المهام) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة احصائيا لقيم (Beta)، في حين بينت النتائج في الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال احصائيا لبعدي المتغير المستقل (تصميم الوظائف، والنظام والاجراءات) في المتغير التابع (انجاز المهام)، كون قيم (t) المحسوبة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ ببعدي

انجاز المهام: من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى دلالة t
التدريب وتطوير القدرات	0.233	*9.273	0.000
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	0.260	*3.177	0.002

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعدي (تصميم الوظائف، والنظام والاجراءات).

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد اهمية كل بعد ابعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أبعاد التدوير الوظيفي في انجاز المهام، يوضح الجدول السابق رقم (28) ترتيب دخول ابعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ، فقد احتل بعد (التدريب وتطوير القدرات) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (23.3%) من التباين في المتغير التابع (انجاز المهام )، تلاه في المرتبة الثانية بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الذي فسر معه ما مقداره (26.0%) من التباين في المتغير التابع (انجاز المهام) وخرج بعد (تصميم الوظائف، والنظام والاجراءات) من معادلة الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) علي بعد جودة العمل كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل تباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	F مستوى دلالة
الانحدار	0.517	0.268	24.440	4	6.110	25.597*	0.000
الخطأ			66.836	280	0.239		
الكلي			91.276	284			

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (29) صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، وان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والاجراءات) في جودة العمل كبعد من ابعاد فاعلية الأداء الوظيفي، اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.597) عند مستوى دلالة

( $\alpha=0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الاحصائية في الجدول ذاته أن ابعاد المتغير المستقل تفسر ما مقدار (26.8%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل) وهي قوة تفسيرية تعكس درجة عالية من قوة واستقرار النموذج.

واعتمادا على ما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد جودة العمل كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي.

### الجدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التدوير الوظيفي بأبعاده المختلفة في جودة العمل

Sig. $\alpha$	قيمة t	Beta B	الخطأ المعياري	B	ابعاد المتغير المستقل
0.007	*2.715	0.236	0.053	0.144	التدريب وتطوير القدرات
0.057	1.908	0.173	0.065	0.125	تصميم الوظائف
0.000	*3.812	0.271	0.055	0.209	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
0.001	*3.340	0.247	0.058	0.193	النظام والاجراءات

\*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تظهر النتائج الاحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (30) ومن مطالعة معاملات (Beta)، واختبار (t) ان ابعاد المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والاجراءات) ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (جودة العمل) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق ومعنويتها عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة احصائيا لقيم (Beta)، في حين بينت النتائج في الجدول ذاته عدم وجود تأثير دال احصائيا لبعاد المتغير المستقل (تصميم الوظائف)، في المتغير التابع (جودة العمل)، كون قيمة (t) المحسوبة في الجدول السابق غير معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ ببعده جودة

العمل من خلال ابعاد المتغير المستقل: التدوير الوظيفي

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة t	مستوى دلالة t
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	0.222	*8.982	0.000
النظام والإجراءات	0.248	*5.314	0.000
التدريب وتطوير القدرات	0.251	*3.162	0.002

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\* خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي بعد تصميم الوظائف.

عند اجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد اهمية كل بعد من ابعاد المتغير المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل ابعاد التدوير الوظيفي في جودة العمل، يوضح الجدول السابق رقم (31) ترتيب دخول ابعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ، فقد احتل بعد (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي) المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (22.2%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل)، تلاه في المرتبة الثانية (بعد النظام والاجراءات) وفسر معه ما مقداره (24.8%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل)، وفي المرتبة الثالثة والاخيرة دخل بعد التدريب وتطوير القدرات الذي فسر مع البعدين السابقين ما مقداره (25.1%) من التباين في المتغير التابع (جودة العمل). وخرج بعد تصميم الوظائف، من معادلة الانحدار.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجدول رقم (32)

نتائج اختبار (t) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرالنوع

الاجتماعي

فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة t	دلالة t
ذكر	3.93	0.661	283	1.567	0.118
أنثى	3.68	0.568			

يتضح من نتائج الجدول رقم (32) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي اعتماداً على عدم معنوية قيمة (t) المحسوبة البالغة (1.567) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول رقم (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	اقل من 30 سنة	3.53	0.663
	30- اقل من 40	3.71	0.668
	40- اقل من 50 سنة	4.03	0.607
	50 سنة فأكثر	4.19	0.549
	اقل من 5 سنوات	3.77	0.666
عدد سنوات الخبرة	5- اقل من 10 سنوات	3.84	0.643
	10- اقل من 15 سنة	3.63	0.706
	15 سنة فأكثر	4.07	0.597
المسمى الوظيفي	مدير	4.62	0.431
	مساعد مدير	4.00	0.644
	رئيس قسم	4.04	0.461
	موظف	3.89	0.673

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (33) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو متغير التدوير الوظيفي تبعاً لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ولتحديد فيما اذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، تم اجراء تحليل التباين الاحادي (One Way Anova)، وفيما يلي عرض للنتائج:

### الجدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	دلالة f
العمر	بين المجموعات	14.098	3	4.699	*12.166	0.000
	خلال المجموعات	108.540	281	0.386		
	الكلي	122.638	284			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	9.044	3	3.015	*7.458	0.000
	خلال المجموعات	113.593	281	0.404		
	الكلي	122.638	284			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.547	3	0.516	1.197	0.311
	خلال المجموعات	121.090	281	0.431		
	الكلي	122.638	284			

\*دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (34) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيري (العمر، عدد سنوات الخبرة) اعتماداً على معنوية قيمة (f) المحسوبة البالغة على التوالي (12.166)، (7.458) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وبينت نتائج الجدول السابق رقم (33) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، اعتماداً على عدم معنوية قيمة (f) المحسوبة البالغة (1.197) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

وللتعرف على مصادر الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية، يوضح الجدول

التالي رقم (35) نتائج اختبار شافيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية:

جدول (35)

نتائج اختبار شافية (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغير العمر، عدد سنوات الخبرة

متغير العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 30 سنة	اقل من 40 سنة	اقل من 50 سنة	متغير العمر
اقل من 30 سنة	3.53	-	0.18	-*0.50	-*0.66
30- اقل من 40	3.71	-	-	-*0.32	-*0.48
40- اقل من 50 سنة	4.03	-	-	-	0.16
50 سنة فأكثر	4.19	-	-	-	-
متغير عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	5- اقل من 10 سنوات	10- اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
اقل من 5 سنوات	3.77	-	0.07	0.14	-*0.30
5- اقل من 10 سنوات	3.84	-	-	0.21	-*0.23
10- اقل من 15 سنة	3.63	-	-	-	-*0.44
15 سنة فأكثر	4.07	-	-	-	-

\*دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول السابق رقم (35) مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئتين (40- اقل من 50 سنة)، (50 سنة فأكثر) على حساب الفئتين (اقل من 30 سنة)، (30-اقل من 40 سنة). وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت الفروق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) على حساب باقي الفئات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

### الجدول رقم (36)

نتائج اختبار (t) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي

دلالة t	قيمة t	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير
0.105	0.347	283	0.455	4.30	ذكر
			0.461	4.40	أنثى

يتضح من نتائج الجدول رقم (36) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي اعتماداً على عدم معنوية قيمة (t) المحسوبة البالغة (0.347) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الجدول رقم (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المتغير
0.522	4.24	اقل من 30 سنة	العمر
0.505	4.13	30- اقل من 40	
0.399	4.34	40- اقل من 50 سنة	
0.354	4.51	50 سنة فأكثر	
0.524	4.33	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
0.428	4.33	5- اقل من 10 سنوات	
0.512	4.07	10- اقل من 15 سنة	
0.395	4.38	15 سنة فأكثر	
0.322	4.63	مدير	المسمى الوظيفي
0.394	4.13	مساعد مدير	
0.357	4.31	رئيس قسم	
0.465	4.30	موظف	

تظهر نتائج الجدول السابق رقم (37) وجود فروق ظاهرة بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة نحو متغير فاعلية الاداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ولتحديد فيما اذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة احصائية، تم اجراء تحليل التباين الاحادي ( One Way Anova)، وفيما يلي عرض للنتائج:

#### الجدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	دلالة f
العمر	بين المجموعات	4.800	3	1.600	8.299*	0.000
	خلال المجموعات	54.178	281	0.193		
	الكلي	58.978	284			
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	4.148	3	1.383	7.086*	0.000
	خلال المجموعات	54.830	281	0.195		
	الكلي	58.978	284			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	0.519	3	0.173	0.831	0.478
	خلال المجموعات	58.460	281	0.208		
	الكلي	58.978	284			

\*دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (38) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغيري (العمر، وعدد سنوات الخبرة) اعتماداً على معنوية قيمة (f) المحسوبة البالغة على التوالي (8.299)، (7.086) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وبينت نتائج الجدول السابق رقم (38) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، اعتماداً على عدم معنوية قيمة (f) المحسوبة البالغة (0.831) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

وللتعرف على مصادر الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية، يوضح الجدول التالي رقم (39) نتائج اختبار شافيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية:

الجدول رقم (39)

نتائج اختبار شافيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية الاداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، وعدد سنوات الخبرة

متغير العمر	المتوسط الحسابي	اقل من 30 سنة	30-40 من 40	40-50 اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
اقل من 30 سنة	4.24	-	0.11	0.10	-0.27*
30-40 اقل من 40	4.13	-	-	-0.21*	-0.38*
40-50 اقل من 50 سنة	4.34	-	-	-	-0.17*
50 سنة فأكثر	4.51	-	-	-	-
متغير عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	5-10 اقل من 10 سنوات	10-15 اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
اقل من 5 سنوات	4.33	-	0.01	0.26*	-0.05
5-10 اقل من 10 سنوات	4.32	-	-	0.25*	-0.06
10-15 اقل من 15 سنة	4.07	-	-	-	-0.31*
15 سنة فأكثر	4.38	-	-	-	-

\*دالة احصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول السابق رقم (39) مصادر الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (50 سنة فأكثر) على حساب باقي الفئات، ولصالح الفئة (40-أقل من 50 سنة) على حساب الفئة (30-أقل من 40 سنة).

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت الفروق لصالح الفئتين (أقل من 5 سنوات)، (5-أقل من 10 سنوات) على حساب الفئة (10-أقل من 15 سنة)، ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر) على حساب الفئة (10-أقل من 15 سنة).

### 3.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1. بينت النتائج ان مستوى التدوير الوظيفي لدى مديرية جمرک العقبة من وجهة نظر العاملين فيها قد جاء مرتفعاً. وتعني هذه النتيجة أن دائرة الجمارك تهتم بالتدوير الوظيفي المتضمن اعتماد سياسة التنقلات الدورية بين الموظفين لإشغال وظائف متعددة لإثراء خبراتهم وتعزيز قدراتهم في العمل، ولما لهذا الأسلوب الإداري من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الاداء وتقليل الاخطاء في العمل والكشف عن القيادات المستقبلية وبالتالي تحسين وتجويد مستوى الاداء الفردي والمؤسسي، وهذا الأسلوب الإداري يضمن تزويد العاملين في الدائرة بالمعارف والخبرات الحديثة المتعلقة بالعمل لصقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الوظيفية، وضمان تحقيق مستوى عالي من الأداء الوظيفي والانتاجية في العمل، وبالتالي رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق أهدافها ونموها ونجاحها وتطويرها المستمر والمتميز، مما ينعكس بشكل إيجابي على رسالتها وأهدافها المنشودة، وكذلك أهداف وطموحات ورغبات العاملين فيها. تتفق هذه النتيجة مع دراسة منصور وآخرون (2022) التي بينت نتائجها أن المستوى العام لإجمالي للتدوير الوظيفي لأستاذات التعليم العالي في قطاع غزة كان عالياً نسبياً. ونتائج دراسة (الطريسي، 2012) التي بينت نتائجها أن أنه تم تطبيق التدوير بنجاح لدى موظفي الشؤون الصحية بمنطقة الرياض. واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (اسماعيل، 2019) التي بينت نتائجها أن درجة تطبيق التدوير الوظيفي للعينة المبحوثة كان بدرجة فوق المتوسط بقليل. واتفقت النتيجة مع دراسة (عبدربه، 2019) التي دلت نتائجها على أن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً. واتفقت النتيجة مع نتائج دراسة (Farshid, 2017) التي بينت نتائجها فعالية نظام التدوير الوظيفي واستعداد الموظفين للتغيير التنظيمي في فروع بنك ماسكان في مدينة تبريز بدرجة أعلى من المتوسط.

وقد احتل بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي المرتبة الأولى، وتعني هذه النتيجة أن دائرة الجمارك الاردنية تضع خطاً للتقدم الوظيفي لموظفيها من خلال

تصميم وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي من أجل إرضاء رغبات العاملين وتحقيق طموحاتهم في التقدم الوظيفي.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد النظام والإجراءات، وتعني هذه النتيجة أن دائرة الجمارك الاردنية تضع القواعد والإرشادات والسياسات التي تلعب دوراً مهماً في تنمية مهارات العاملين فيها، وتحفزهم على الاداء من خلال ما توفره من بيئة مناسبة لهم.

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تصميم الوظائف، وتدلل هذه النتيجة على حرص دائرة الجمارك على الالتزام بالتعليمات والانظمة والقوانين المرتبطة بعملية تصميم الوظائف وتصنيفها في مجموعات ووصفها ومراعاة الشروط المرتبطة بطبيعتها.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد التدريب والتطوير، وتعني هذه النتيجة التزام دائرة الجمارك الاردنية بوضع خطط التدريب والاحتياجات التدريبية من أجل تطوير زيادة الخبرة والمعرفة لدى العاملين لديها وتصحيح مساراتهم وقناعاتهم وسلوكهم المهني بقصد تحسين مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم في العمل لتقديم خدمات تتسم بالتنوع والجودة لطالبيها.

2. وبينت النتائج أن مستوى فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديرية جمارك العقبة من وجهة نظر العاملين فيها قد جاء مرتفعاً. وتدلل هذه النتيجة على أن دائرة الجمارك العامة تهتم بمستوى الاداء وفاعليته، كونها من الدوائر المالية المهمة في المملكة والتي تقدم خدمات لكافة القطاعات الاقتصادية والخدمية، مما يوجب عليها الاهتمام بالأداء الفردي والمؤسسي، هذا الى جانب أنها ترفد خزينة الدولة بالإيرادات الدورية التي تمكن وزارة المالية من الانفاق العام. اتفقت النتيجة مع دراسة (بن خيرة، 2021) التي بينت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتفرت كان حسناً بأهمية نسبية فوق المتوسط من وجهة نظر العاملين. واتفقت النتيجة أيضاً مع دراسة (مرشود ومربوع، 2021) التي بينت نتائجها أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات فاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة.

وقد احتل بعد كمية العمل المرتبة الأولى، وتعني هذه النتيجة حرص الادارة في الدائرة على قيام الموظفين بأداء مهام اعمالهم بالوجه المطلوب وفق الخطط

الموضوعة وبالسرعة الممكنة، سيما وأن حجم العمل في الدائرة كبير نسبياً ويتطلب في غالب الاحيان انجازه في وقت قصير.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد الانضباط، وتعني هذه النتيجة حرص الادارة في دائرة الجمارك الاردنية على التزام العاملين فيها بالسلوكيات الوظيفية المطلوبة منهم والتزامهم باللوائح والقواعد والسياسات والتعليمات والأنظمة والإجراءات الخاصة بالدائرة. وفي المرتبة الثالثة جاء بعد انجاز المهام، وتعني هذه النتيجة أن الدائرة تتابع قيام الموارد البشرية باستغلال كافة الموارد المتاحة لانجاز مهام العمل بالسرعة المناسبة.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد جودة العمل، وتعني هذه النتيجة حرص دائرة الجمارك على تقديم الخدمات لطالبيها بالسرعة المناسبة دون اخطاء وتعمل على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتركز على نوعية وجود الخدمة المقدمة.

3. توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) في الاداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل)، وتعني هذه النتيجة أن حرص دائرة الجمارك الاردنية على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لإثراء خبرات ومعارف وقدرات الموظفين العاملين لديها من خلال توفير الاحتياجات التدريبية وتطوير قدرات موظفيها، والتزامها بالأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالخدمة المدنية بما يخص تصميم الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، واعتمادها خطط لتطوير مسار موظفيها، وكذلك حرصها على التزام موظفيها بالنظام والإجراءات والقواعد والارشادات، كل ذلك يضمن فاعلية الاداء الوظيفي. اتفقت النتيجة مع دراسة (عبد المالك، 2021) التي توصلت نتائجها إلى أن علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين هي علاقة تكاملية وارتباطية، حيث أنه يؤثر بطريقة إيجابية على المؤسسة إذا طبقه بأحسن وجه. وكذلك اتفقت النتيجة مع دراسة (علي، 2021) التي بينت نتائجها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

والتقت النتيجة مع دراسة (قوراري، الزهرة، 2019) التي بينت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) أو أقل للتدوير الوظيفي والأداء. والتقت النتيجة كذلك مع دراسة (عبدربه، 2019) التي بينت نتائجها أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين. واتفقت النتيجة مع دراسة (Raja TuaRitonga, 2022) التي بينت نتائجها أن التدوير الوظيفي والخبرة في وقت واحد لهما تأثير إيجابي وهام على أداء العمل لموظفي دائرة الشباب والرياضة والثقافة والسياحة في لابوهان باتو ريجنسي. واتفقت النتيجة مع دراسة (Akbarl, & Manie, 2017) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة (Musawir, et, al, 2018) التي توصلت نتائجها إلى أن التدوير الوظيفي ليس له تأثير معنوي على أداء الموظفين.

وبصورة منفردة تبين ان الأبعاد (التدريب وتطوير القدرات، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والإجراءات) على التوالي ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي). وعدم وجود تأثير دال احصائيا لبعده (تصميم الوظائف) في المتغير التابع (فاعلية الأداء الوظيفي)، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة أنه لضمان فاعلية الاداء الوظيفي لا بد من توافر جملة من العوامل والسياسات والإجراءات معاً في نفس الوقت، بالنظر الى أن بعد تصميم الوظائف منفرداً لا يكفي لتحقيق ولضمان فاعلية الاداء الوظيفي.

4. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد كمية العمل كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي. وتعني هذه النتيجة أن الموظف يتمكن من انجاز أكبر قدر ممكن من مهام العمل بالوقت المناسب اذا ما توافرت لديه القدرات والمهارات والخبرات التي يكتسبها نتيجة تنقله بين الاقسام والمديرآت، وكذلك الدافع للانجاز، وهذا ما سعت اليه الدائرة من خلال تطبيق وتبني ابعاد أسلوب التدوير الوظيفي.

وبصورة منفردة تبين ان بعدي المتغير المستقل (تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والإجراءات) على التوالي ذو تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (كمية العمل). وعدم وجود تأثير دال احصائيا لبعدي المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتصميم الوظائف) في المتغير التابع (كمية العمل)، وربما يمكن عزو هذه النتيجة أنه لضمان قيام الموظف بانجاز أكبر قدر ممكن من مهام العمل، لا بد من تضافر مجموعة من السياسات الادارية والاجراءات وعوامل اخرى معاً في نفس الوقت.

5. ووضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد الانضباط كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي. وتعني هذه النتيجة التزام موظفي دائرة الجمارك بالقوانين والأنظمة والتعليمات الناظمة للعمل والسلوك الوظيفي، وهذا الالتزام تأتي من حرص الادارة على متابعة ذلك وتوفير كافة الامكانيات للموظفين لأداء مهام العمل، وبالتالي تضيع الفرصة على بعض الموظفين والزامهم بأداء مهام العمل على أحسن وجه. وبصورة منفردة تبين بعد المتغير المستقل (تصميم الوظائف) ذا تأثير دال احصائياً في المتغير التابع (الانضباط). وعدم وجود تأثير دال احصائياً لأبعاد المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والإجراءات) في المتغير التابع (الانضباط)، وربما يمكن عزو هذه النتيجة أن دائرة الجمارك تطبق سياسة العقاب على بعض الموظفين غير المنضبطين وفق القوانين والأنظمة والتعليمات الناظمة للعمل فيها.

6. دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظام والإجراءات) على بعد إنجاز المهام كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي، وتعني هذه النتيجة أن الموظفين العاملين في دائرة الجمارك على درجة عالية من التأهيل العلمي والعملية والخبرة والقدرة على الاداء نتيجة تطبيق الدائرة لسياسة التدوير الوظيفي وتوفير كافة الامكانيات المتاحة لانجاز مهام العمل.

وبصورة منفردة تبين وجود ان بعدي المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي) ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (انجاز المهام). وعدم وجود تأثير دال احصائيا لبعدي المتغير المستقل (تصميم الوظائف، والنظام والإجراءات) في المتغير التابع (انجاز المهام)، وربما يمكن عزو هذه النتيجة أن القوانين والأنظمة والتعليمات تلزم الموظفين بانجاز مهام العمل في الوقت المناسب، وأن هناك عقوبات لمن يقصر في اداء مهام العمل وفق سياسة العقاب والثواب المتبعة في الدائرة التي تطبقها من خلال المديرية الرقابية فيها.

7. وبينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي بأبعاده مجتمعة (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، النظم والإجراءات) على بعد جودة العمل كبعد من ابعاد الاداء الوظيفي. وتعني هذه النتيجة أن أبعاد التدوير الوظيفي المتمثلة في توفير التدريب وتطوير القدرات وتصميم الوظائف وفق القوانين والأنظمة والتعليمات، واهتمام الدائرة بالموارد البشري وتخطيط مساره الوظيفي، والتزام موظفيها بالنظام والاجراءات، كل ذلك يضمن لها تقديم خدمات تتسم بالجودة والنوعية.

وبصورة منفردة تبين ان ابعاد المتغير المستقل (التدريب وتطوير القدرات، وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، والنظام والإجراءات) ذات تأثير دال احصائيا في المتغير التابع (جودة العمل). وعدم وجود تأثير دال احصائيا لبعدي المتغير المستقل (تصميم الوظائف) في المتغير التابع (جودة العمل)، وربما يمكن عزو هذه النتيجة أن تحقيق جودة العمل يتطلب تظافر الكثير من العوامل والإجراءات والسياسات الادارية والامكانيات المالية، حيث أن بعد تصميم الوظائف منفرداً لا يكفي لتحقيق جودة العمل. 8. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيري: (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي)، وتعني هذه النتيجة أن العاملين في دائرة الجمارك من الذكور والإناث ومن مختلف المستويات الادارية يرون أن الدائرة تطبق ابعاد التدوير الوظيفي وأن مستوى تصوراتهم متقارب.

9. ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو التدوير الوظيفي تعزى لمتغيري: (العمر، عدد سنوات الخبرة)، وقد كانت الفروق بالنسبة لمتغير العمر لصالح الفئتين (40- أقل من 50 سنة)، (50 سنة فأكثر) على حساب الفئتين (أقل من 30 سنة)، (30-أقل من 40 سنة)، وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت الفروق لصالح الفئة ( 15 سنة فأكثر) على حساب باقي الفئات. وتعني هذه النتيجة أن الموظفين المبحوثين من الفئات العمرية الاعلى والخبرات الوظيفية الاكثر لديهم تصورات ايجابية عن ابعاد التدوير الوظيفي وربما الكثير منهم ادرك تطبيقها على الواقع، في حين أن نظرائهم من الفئات العمرية والخبرات الوظيفية الاقل كذلك لديهم تصورات ايجابية عن ابعاد التدوير الوظيفي ولكن بمستويات أقل.

10. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو الاداء الوظيفي تعزى لمتغيري: (النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي). وتعني هذه النتيجة أن العاملين في دائرة الجمارك من الذكور والإناث ومن مختلف المستويات الادارية يرون أن مستوى الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الاردنية مرتفعاً.

11. وأخيراً بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو الاداء الوظيفي تعزى لمتغيري: (العمر، وعدد سنوات الخبرة)، وقد كانت الفروق بالنسبة لمتغير العمر لصالح الفئة (50 سنة فأكثر) على حساب باقي الفئات، ولصالح الفئة (40-أقل من 50 سنة) على حساب الفئة (30-أقل من 40 سنة). وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد كانت الفروق لصالح الفئتين (أقل من 5 سنوات)، (5- أقل من 10 سنوات) على حساب الفئة (10-أقل من 15 سنة)، ولصالح الفئة (15 سنة فأكثر) على حساب الفئة (10-أقل من 15 سنة). وتعني هذه النتيجة أن الموظفين من الفئات العمرية والخبرات الوظيفية الاعلى لديهم تصورات ايجابية عن تحقيق مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي في الدائرة نتيجة خدماتهم الطويلة وادراكهم لذلك على ارض الواقع.

#### 4.4 التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:

1. ان تولي دائرة الجمارك كما هي الآن أهمية قصوى لموضوع التدوير الوظيفي، بحيث يتم تعزيز عملية تحريك ونقل الموظفين من وظائفهم الحالية الى وظائف أخرى سيما الذين شغلوا وظائف لأكثر من سنة وفتح المجال أمام الموظفين الآخرين بقصد الاستفادة من الخبرات الوظيفية وتبادلها بين الموظفين الامر الذي يزيد من مستوى الاداء الفردي والمؤسسي لدائرة الجمارك الاردنية.
2. الاعتماد على التدوير الوظيفي كإستراتيجية لزيادة مستوى فاعلية الاداء الوظيفي في دائرة الجمارك الاردنية.
3. ضرورة أن تقوم دائرة الجمارك الاردنية بعقد دورات تدريبية للموظفين تساعدهم على استيعاب وإدراك أسلوب التدوير الوظيفي في تحسين أداء الدائرة والموظفين على حد سواء.
4. اعطاء مزيد من الاهتمام لقياس الاستفادة من البرامج التدريبية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب على مواجهة المواقف المستمرة، وتعزيز عملية التعلم المستمر وتطوير القدرات الإبداعية لدعم الموظفين.
5. على دائرة الجمارك أن توفر وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.
6. أن تولي دائرة الجمارك الاردنية العناية والاهتمام المتزايد بالأداء الوظيفي بإستمرار على نحو أفضل، وتوفير كل ما من شأنه تحسين وتجويد مستوى الاداء خاصة فيما يتعلق بتوفير الدعم المادي والمعنوية للموظفين.
7. اجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في مديريات أخرى في دائرة الجمارك بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

## قائمة المصادر والمراجع

### 1-المراجع العربية:

أبو عساف، مؤيد موسى والمرعي، هيثم عبد الله، (2019)، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

إدريس، جعفر عبد الله موسى، (2015)، أصول التنظيم وأساليب العمل، ط1، خوارزم العلمية.

إسماعيل، معاذ غسان، (2019)، العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، (16)، 286-294.

امام، محمود، (2018)، أثر الإحترق الوظيفي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 12(7)، 333-350.  
الأميري، وليد محمد، (2019)، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، عمان: مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.

بدر، نضال، (2016)، التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، (رسالة ماجستير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.

بن خيرة، سامي. (2021). أثر إدارة اداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقريت. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، 8(1)، 1-16.

بن شمس، آمال، (2019)، الأداء البشري في الإدارة المحلية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

بن طري، حليلة، (2016)، أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB -بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

ثابت، وائل محمد،(2020)، أثر استراتيجية التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 22، (2)، 63-122.

الجاف، ولاء علي، (2019)، دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة السليمانية / إقليم كردستان - العراق. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (39)، 206 - 223.

الجليل، رباح رمزي، (2019)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، 1(27)، 360-405.

الحريري، رافدة، (2019)، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.

حسنين، أحمد جابر، (2020)، التدريب الإستراتيجية ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، عمان: مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.

الحكيم، ليث علي يوسف والسعيد، جنان جايد، (2017)، دور السريانية التنظيمية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الاتصالات العامة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 3(14)، 557-590.

حيدر، عصام،(2020)، التدريب والتطوير، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

الخالدي، إبراهيم شهاب. (2011). معجم الإدارة. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.

الخزاعي، ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة.

الخطيب، عاهد جمعة،(2022)، المسار الوظيفي، الموقع الرسمي لمؤسسة الحوار المتمدن، <https://www.ahewar.org>.

الخليل، عبدالحميد، (2020)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الرحالي، عبد الفتاح بن عبد القادر، (2008)، التدوير الوظيفي مطلب للقيادة التربوية، مقال منشور على الموقع الرسمي لصحيفة عكاظ،  
رشيد، مازن فارس، (2018)، إدارة الموارد البشرية، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

رعاب، سيلية وحداد، كاهينة، (2019)، أثر التدوير الوظيفي في الإدارة العمومية، دراسة حالة موظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مولود معمري، بتيزي وزو، الجزائر.

الزعي، حسن علي، (2019)، قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

زكي، ناصر، (2010)، تفعيل سياسية التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، أوراق عمل لمؤتمر الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية الأردني والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المصري، 159-175.  
زياده، رانيه محمد محمود، (2021)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ، 6(15)، 68-86.

سلطان، نور خليل محمد، (2021)، التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تحقيق أهداف وغايات وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل - فلسطين.

الصاوي، عثمان، (2019)، تطوير نموذج الخصائص الوظيفية للتصميم الوظيفي لتحسين دافعية العاملين في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 1(16)، 205-212.

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

- الطويل، أكرم أحمد والعبادي، علي وليد. (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، إيمان فوزي، (2021)، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 1(3)، 113-160.
- عبد المالك، فريتيح، (2021)، أثر التدوير الوظيفي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة إدارة بلدية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- عبد المالك، فريتيح، (2021)، أثر التدوير الوظيفي على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة إدارة بلدية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة الجزائر.
- عبد ربه، لينا ألفريد فرنسيس، (2019)، التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل - فلسطين.
- عبدالله، معتز والقرني، علي، (2022)، نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي لهم: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض، قطاع الخدمات المساندة، *المجلة العربية للإدارة*، 2(42)، 271-292.
- العبيدي، ميسون علي، (2015)، *مداخل تصميم العمل، الموقع الرسمي لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل*، <https://business.uobabylon.edu.260>
- العزاوي، نجم وجواد، عباس. (2013). تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجيات، الموقع التنظيمي). عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2008). *مبادئ الإدارة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، إيمان فوزي. (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الاداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 3(1)، 133-160.

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

عليوة، إكرام، (2019)، التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل -ميلة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.

العمارات، فارس محمد، (2021)، إستراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

عراوي، فتحي، (2016)، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية -مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر.

العنزي، سعد علي، (2019)، فاعلية إدارة المنظمات، عمان: مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع.

عودة، محمود، (2018)، مفهوم تصميم (الوظائف / العمل)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/hr127703.html> فريق الخطط الاستراتيجية. (2013). الخطة الاستراتيجية للجمارك الأردنية 2011-2013.

الفلاسي، هدى محمد، (2018)، نظام إدارة الأداء الذاتي، أطلس: للنشر والإنتاج الإعلامي.

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

القحطاني، محمد بن دليم. (2019). بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. انجلترا: c-Kutub Ltd.

القدومي، محمد أخرون، (2015)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: دار المعتز للنشر.

قوراري، الزهرة، العياشي، مريم، (2019)، أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة: جامعة أحمد دراية أدارار، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة أحمد دراية أدارار، الجزائر.

لجنة الخطة الإستراتيجية مديرية الإستراتيجيات والتطوير المؤسسي. (2022). الخطة الاستراتيجية 2020-2022.

مارني، نور عزم الليل، (2019)، دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العربية للنشر العلمي، (12)، 192-225.

المحاميد، شفاء ساكت، (2020)، التدوير الوظيفي وعلاقته بمستوى الكفاءة الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

محمد، جمال. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

محمد، مصطفى، (2018)، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، عمان: دار ابن النفيس.

المحمدي، سعد علي، (2019)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، عمان: دار اليازوري العلمية.

محمود، دينا، (2020)، مفهوم التطوير الوظيفي وأهميته، مقال منشور على موقع الرسائل، <https://www.almrsl.com/post/976898>.

المدو، آلاء عبد الكريم، (2019)، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مرداسي شوقي، معتوق سامية، (2022)، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي-دراسة قياسية لعينة من أساتذة جامعة أم البواقي، مجلة المنهل الاقتصادي، 1، (5)، 636-621.

مرشود، جمال محمد ومربوع، سحر سعيد محمد، (2021)، درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3(29)، 468-499.

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

الملكوي، أديب خلف، (2020)، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، عمان: دار الخليج.

منصور، محمد إبراهيم، أحاجي، خالد والجازولي، عدنان (2022)، التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية عمى عينة من أساتذات التعميم العالي، المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي، (7)، -23 .1

مهنا، علي، (2018)، التدوير الوظيفي أحد مبادئ الحوكمة، مقال منشور على موقع شاشة نيوز <https://www.shasha.ps/articles/301309.html> نبيلة، عدنان، (2020)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.

النشاشيبي، عصمت، (2020)، فن تدوير العمل وتأثيره على أداء المؤسسة، المجلة القانونية والإدارية، 3 <https://nashashibilaw.weebly.com> نصر، عزة جلال، (2020)، التدوير الوظيفي وتنمية رأس المال الفكري بمدارس التعميم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (1)، 302-231.

نصرت، زاهر، (2017)، ركود التدوير الوظيفي في العراق، الموقع الرسمي لمؤسسة الحوار المتمدن، <https://www.ahewar.org> الهوش، أبو بكر، (2020)، استراتيجيات إدارة المعرفة، مصر: مجموعة النيل العربية. <https://www.customs.gov.jo/ar/AboutCustoms.aspx>.

## 2-المراجع الإنجليزية:

- Abshir, K, (2018), **The Impact of Islamic Work Ethics on job Performance. A Study of University Utara Malaysia Administrative Staffs**, Bayern – Germany: GRIN Verlag.
- Aharon, T, and Edna R, (2018), **Improving Performance Appraisal at Work: Evolution and Change**, Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Aideed Bashir et al, (2020), Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation, **Cogent Business & Management**, 7(1), 1065- 1080
- Akbari, Maniei, (2017), The Effect of Job Rotation on employee performance(Case Study of Dana Insurance), **Research Journal of Management Reviews**, 3 (1), 21-26.
- Al-khalidi et al, (2018), The Role of Job Rotation in Enhancing Administrative Reform Processes: An analytical Study of The Views of Ssenior Managers at Al- Qadisiyah University, **Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences**, (20)1,PP.19-35.
- Al-Romeedy, B.S, (2019), The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior, **Tourism Review**, (74) 4, pp: 1003-1020.
- Andy, L, (2019), **Develop Employees Through: Driving Performance through Learning – Effective Workplace Learning**, London: Kogan Page.
- Anna Elizabeth, (2019), The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction, **International Journal of Business and Management**, 13(11), pp: 1833-8119.
- Bar-Haim, Aviad, (2019), **Organizational Commitment: The Case of Unrewarded Behavior**, London: World Scientific.
- Bjaalid, G et al, (2020), Institutional stress and job performance among hospital employees, **International Journal of Organizational Analysis**, (28)2, pp: 365-382.
- Choi,Kang, andMin Jung, (2022), Effect of Individual Development of Job Rotation on Job Satisfaction - Focused on the Mediating Effect of Work Efficiency and the Moderating Effect of Work Overload, **The Journal of the Convergence on Culture Technology**,1(8)·pp: 385-393
- Dahkoul, Zuheir. (2018). The Determinants of Employee performance in Jordanian Organizations. **Journal of Economics, Finance and Accounting (JEFA)**. 5(1), pp: 11-17.

- Edna, R, Aharon, T, (2018), **Evolution and Change: Improving Performance Appraisal at Work**, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Esubalew, G, (2021), **the Effect of Reward Management System on Employee Performance: The Case of IE Network Solution Pic**, Bayern – Germany: GRIN Verlag.
- Evans, Emmanuel, (2021), **Job Rotation as training and development, University of Lagos**.file:///C:/Users/User/Downloads/JOB\_ROTATION\_AS\_TRAINING\_AND\_DEVELOPMENT.
- Farshid Ali,(2017), Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz, **International Review**,1(2),pp: 27-35.
- Joel Rodriguez, Kelley Walters, (2017), The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, **World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development**, 3(10): 206-212.
- Jr, Jone R. Scherhorn, Osborn, Richard, Uhi-Bien, Mary & Hunt, James. (2012). **Organizational Behavior**.12<sup>th</sup> edition. United stat of America: Jon Wiley &sons Inc
- Kevin, M, Madison, E, (2018), **Performance Appraisal and Management**, SAGE Publication.
- Kokila, Mohan, (2015), The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District, **Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy**, (6)1, pp: 209- 215.
- Lee, Y. and Lee, J.Y, (2018), A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement, **European Journal of Training and Development**, 42 ( 5/6), pp. 286-304.
- Mandy, W, (2021), **The Process of an Employee Performance Appraisal: Its aims, Functions and methods**, Bayern – Germany: GRIN Verlag.
- Mohan, K., &Gomathi, S, (2015), The effects of job rotation practices on employee development: An empirical study on nurses in the hospitals of vellore district, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 6(1), pp: 209-215.
- Moussavi, etal, (2019), Balancing high operator's workload through a new job rotation approach: Application to an automotive assembly line, **International Journal of Industrial Ergonomics**, (71), PP.136-144
- Musawir et al, (2018), The Effect Of Job Rotation, Compensation And Organizational Citizenship Behavior On Employees' Performance Of

- PT Pegadaian Persero, *Advances in Economics, Business and Management Research*, (64),pp:1025- 1037.
- Nguyen, Cuong, (2020), **The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention**), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3930645> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.393064>
- Osiesi, M.P., Odobe, V.T., Sanni, K.T., Adams, A.B., Oke, C.C., Omokhabi, U.S. and Okorie, N.C, (2022), An assessment of the impact of professional development and training on job performance of library staff in Federal University Oye Ekiti libraries, Nigeria, **Library Management**, 4(43), pp. 228-239.
- Paul, E, (2022), **Form Assessment to Intervention: Job Satisfaction**, Routledge, London: Routledge Publishing.
- Raja, Elvina and Christine Herawati ,(2022), Effect of Job Rotation and Experience on Work Achievement of Youth Services and Sports Culture and Tourism of LabuhanBatu District, **Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities**,1(5), pp.5022-5030
- Rashed Al Karim, (2019), Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective, **International Journal of Entrepreneurial Research**, 1(2), 8-14
- Richard, Y, (2021), **Leadership Practices for Optimizing Performance and job Satisfaction in the Financial Industry**, Bayern – Germany: Verlag.
- Ronnie et al, (2017), Benefits and limitations of project-to-project job rotation in software organizations: A synthesis of evidence, **Information and Software Technology**,VOL, 89,PP: 78-96
- Ronnie, (2016), **Benefits and Limitations of Job Rotation in Software Organizations: A Systematic Literature Review, Conference Paper**, Center for Informatics Universidad Federal de Pernambuco Recife, PE, Brazi.
- Santos, A.S. et al, (2018), Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil", **International Journal of Productivity and Performance Management**, (67)8, pp: 1352-1370.
- Siddiqui, Danish Ahmed &Mehak Nimra, (2021), **Ethics Institutionalization and Employees Performance in Pakistan: The Role of Work-Life Quality**, London: UNICORN Publishing Group.
- Sujatha, R and Krishnaveni, R, (2017), Knowledge creating baas a determinant of work performance of employees: An empirical

- analysis among pump manufacturing firms in south India, **Asia Pacific Management review**, 23(201), 45-52.
- Surucu, L., Maslakci, A. and Sesen, H, (2022), **Transformational, Job performance, Self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model**, United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- TaranehForoutan et al, (2021), **The ugly side of job rotation** *International journal of hospitality management*, - Amsterdam (95), p. 1-10
- Tomaso, F, (2019), **Performance Appraisal in Modern Employment Relation: An Interdisciplinary Approach**, Springer Nature Publishing.
- Tumipa, V.; & Rooky, F, (2018), The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pollyanna Kalayaan Negara Dan Lalang (KPKNL), **Journal EMBA**, 6 (2):898 – 907.
- Vipul, S, (2019), **A recipe to boost Organizational Performance: Employee Engagement**, India: Notion Press.
- Walters, K. and Rodriguez, J, (2019), The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation, **Research Gate, WJMRD**, 3, (10), 206-212.
- Widyastuti, K, Hayati, and Ahadiat, A, (2020), **Effect of Ethical Leadership on Performance: Validation of Task Performance Measurement in Banking Context**, Test Engineering and Management Indonesia: The Mattingly Publishing Co, Inc.

الملاحق

ملحق (أ)

مقياس التدوير الوظيفي بصورته الأولى

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية.

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- 2- عدد سنوات الخبرة: .....
- 3- العمر: من 19-24  من 25-29  من 30-35
- من 36-40  من 41 فما فوق.
- 4- المهنة الوظيفية: .....

مقياس التدوير الوظيفي							
ملاحظات	التعديل	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة		مناسبة الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة
البعد الأول: التدريب والتطوير							
							تمتلك مديرية الجمارك آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بكافة المستويات الإدارية.
							تستخدم مديرية الجمارك أساليب ووسائل مختلفة للتدريب.
							تهتم مديرية الجمارك بتحديد قدرات وخبرات كل موظف للتأكد من إمكانية تكيفه مع أي وظيفة أخرى.
							تقوم مديرية الجمارك بتدريب الموظفين على الأنشطة الوظيفية المختلفة قبل تطبيق عملية التدوير الوظيفي عليهم.
							تقوم مديرية الجمارك بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم واستفادتهم من البرامج التدريبية.
							يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزاً نظراً للمهارات التي تساعدهم على اكتسابها.

					توفر مديرية الجمارك برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة واكتساب خبرات جديدة.
					تعمل مديرية الجمارك على تقييم دوري للموظفين الذين يتم تدويرهم وظيفياً.
					تمنح مديرية الجمارك موظفيها الفرصة لأجل المبادرة والابتكار.
					تتم الإستعانة بمصادر خارجية للتدريب إذا اقتضى الأمر.
<b>البعد الثاني: تصميم الوظائف</b>					
					تنوع المهارات في الوظائف المصممة يساهم في تطبيق التدوير الوظيفي.
					تتميز الوظائف في مديرية الجمارك بالتصميم الجيد وذلك يساعد في التدوير الوظيفي.
					تساهم سياسة تصميم الوظائف في تسهيل مراقبة عملية التدوير الوظيفي.
					عند تصميم أي وظيفة يؤخذ بعين الاعتبار سياسة التدوير الوظيفي.
					تحدد العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها من خلال التدوير الوظيفي.
					معايير الأداء لكل وظيفة واضحة لتسهيل عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.
<b>البعد الثالث: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي</b>					
					يعتبر التدوير الوظيفي أحد اساليب وتقنيات التخطيط والتطوير الوظيفي.
					يمنح التدوير الوظيفي الموظف الفرصة للتطور والارتقاء في سلم الوظائف.
					يسعى الموظفون لتطوير مساهم الوظيفي للوصول للمناصب الإشرافية لذلك يتقبلون التدوير الوظيفي.

					يتوقف حصول الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات نوع المهارات لديهم.
					يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر من خلال التدوير الوظيفي.
					يوفر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الجو الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي.
					يقلل التدوير الوظيفي من معدلات ترك العمل.
<b>البعد الرابع: النظام والإجراءات</b>					
					يسمح النظام والإجراءات للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرها لهم.
					يعد التدوير الوظيفي جزء من النظام والإجراءات التي يتم الاهتمام به وتطويره في مديرية الجمارك.
					يحدد النظام والإجراءات الطرق والآليات التي يمكن أن تستخدم في التدوير الوظيفي في مديرية الجمارك.
					يشجع النظام والإجراءات المتبع في مديرية الجمارك على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.
					يقلل النظام والإجراءات المتبع في مديرية الجمارك الضغط النفسي على الموظفين عند التدوير لوظائف أخرى.

ملحق (ب)  
مقياس الاداء الوظيفي بصورته الأولى

مقياس الأداء الوظيفي								
ملاحظات	التعديل	الفقرة		وضوح الصياغة		مناسبة الفقرة		الفقرات
		انتفاء للمجال	متنمية	واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة	
		غير متنمية	متنمية	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة	البعد
<b>البعد الأول: أداء المهمة.</b>								
								أساعد زملائي في إنجاز أعمالهم بفاعلية ونشاط.
								أحرص على تحقيق الأداء المطلوب ضمن فريق العمل.
								أتعامل بلطف أثناء تأدية العمل.
								أعمل بفاعلية في تقديم مقترحات ومبادرات لتطوير مديرية الجمارك.
								أعمل بنشاط على إبراز نقاط القوة لمديرية الجمارك.
								أستطيع إنجاز المهام المكلف بها والتي تتعدى مسؤولياتي.
								أقوم بالتنسيق مع زملائي في العمل بشكل فعال.
								لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة بشكل مناسب.
<b>البعد الثاني: جودة العمل.</b>								
								معدل إخطائي في العمل الناتج عن عدم الدقة يعتبر محدود مقارنة مع زملائي.
								لا أحتاج إلى وقت إضافي حتى أضمن مستوى عال من الدقة في إنجاز مهامي.

					عندما أبذل جهود مضاعفة لا أتلقى التقدير من مديري المباشر.
					مديري المباشر يوجه النقد لأدائي أمام زملائي في العمل.
					تتكرر أخطائي في أداء المهام الموكلة الي.
					العمل الموكل إلي فوق طاقتي ولا أستطيع تنفيذه بكفاءة وفاعلية.
					أقوم بأداء المهام الموكلة الي بأقل تكلفة ممكنة.
<b>البعد الثالث: المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة.</b>					
					يحدد نظام تقييم أداء العاملين بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدينا كموظفين.
					استغل قدراتي ومهاراتي بشكل كبير في العمل.
					أقوم بتقييم أدائي باستمرار للكشف عن نقاط القوة والضعف.
					أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات والأنظمة المتعلقة بعملتي.
					إن أدائي في وظيفتي لا يختلف كثيراً عن المعايير الموظوة.
					أتمتع بالقدرة على حل المشكلات التي تعترض أداء أعمالي بكل ثقة.
					أمتلك القدرة على استخدام مهارات الإتصال مع المدراء لإبداء وجهة نظري فيما يتعلق بالعمل.
					من الصعب الإلتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملتي.

البعد الرابع: إجراءات الأداء الوظيفي .

					لدي الإستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.
					أحسن التصرف في المواقف المحرجة.
					يتوفر لدي الإستعداد الكافي لتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.
					أؤدي واجباتي الوظيفية دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة من المدراء.
					التزم بساعات العمل الرسمية.
					أحضى بتقدير المدراء عندما أحقق مستوى عالٍ من الأداء المطلوب في العمل.
					تقوم مديرية الجمارك على تنمية قدراتي لأداء العمل بشكل جيد.

ملحق (ج)  
مقياس التدوير الوظيفي بصورته النهائية

أخي الموظف الفاضل:

أختي الموظفة الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس "أثر التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي".  
دراسة تطبيقية: مديرية جمرك العقبة"، لذا يرجوا منكم الباحث التكرم بالإجابة على  
فقرات الإستبانة المرفقة بكل دقة، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تراها  
مناسبة عند كل فقرة، علماً بأن إجابتك ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا  
لأغراض البحث العلمي.

النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى

العمر:

أقل من (30)  من (30) أقل من (40)   
من (40) أقل من (50)  (50) فأكثر

الخبرة الوظيفية:

أقل من (5) سنوات  من (5) إلى أقل من (10) سنوات   
من (10) إلى أقل من (15) سنة  (15) فأكثر

المستوى الوظيفي:

مدير  نائب مدير   
رئيس قسم  موظف

وشكراً لتعاونكم

الباحث: حازم أمين الصرايرة.

مقياس التدوير الوظيفي					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
<b>البعد الأول: التدريب والتطوير.</b>					
					1 تمتلك مديرية جمرك العقبة آلية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها على كافة المستويات الإدارية.
					2 تستخدم مديرية جمرك العقبة أساليب ووسائل مختلفة للتدريب.
					3 تقوم مديرية جمرك العقبة بتدريب الموظفين على الأنشطة الوظيفية المختلفة.
					4 تقوم مديرية جمرك العقبة بقياس الاستفادة من البرامج التدريبية .
					5 توفر مديرية جمرك العقبة برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
					6 يساهم التدوير الوظيفي في التقليل من التكاليف المادية للتدريب.
<b>البعد الثاني: تصميم الوظائف</b>					
					7 يساهم تنوع المهارات المطلوبة في الوظائف المصممة في التدوير الوظيفي.
					8 تتميز الوظائف في مديرية جمرك العقبة بالتصميم المناسب.
					9 تأخذ بعين الاعتبار مديرية جمرك العقبة سياسة التدوير الوظيفي عند تقييم أي وظيفة.
					10 تحدد الصعوبات أو العوائق في كل وظيفة للتغلب عليها من خلال التدوير الوظيفي.
					تتسم معايير الأداء لكل وظيفة بالوضوح

					لتسهيل عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء من التدوير الوظيفي.	11
<b>البعد الثالث: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</b>						
					يعتبر التدوير الوظيفي أحد اساليب وتقنيات التخطيط والتطوير الوظيفي في مديرية جمرك العقبة.	12
					يمنح التدوير الوظيفي الموظف الفرصة للتطور والارتقاء في سلم الوظائف.	13
					يساعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في ملئ الشواغر.	14
					يوفر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي المناخ الملائم الذي يشجع على التدوير الوظيفي.	15
					يقلل التدوير الوظيفي من معدلات ترك العمل.	16
					يتم التدوير الوظيفي بتخطيط مسبق.	17
<b>البعد الرابع: النظم والاجراءات.</b>						
					يسمح النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة للموظفين بإبراز قدراتهم ومهاراتهم في الوظائف التي يتم تدويرها لهم.	18
					يعد التدوير الوظيفي جزء من النظم والإجراءات التي يتم الاهتمام بها وتطويرها في مديرية جمرك العقبة.	19
					تشجع النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة على استخدام التدوير الوظيفي كسياسة.	20
					تقلل النظم والإجراءات المتبعة في مديرية جمرك العقبة الضغط النفسي على الموظفين عند تدويرهم لوظائف أخرى.	21
					تقتنع مديرية جمرك العقبة بضرورة التجديد في مهام وواجبات العمل لتحقيق اهدافها.	22

					23	مفهوم التدوير الوظيفي وآليته واضحة لدى كافة الموظفين في مديرية جمرک العقبة.
					24	يتوفر لدى الإدارة العليا في مديرية جمرک العقبة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي.

ملحق (د)

مقياس الاداء الوظيفي بصورته النهائية

مقياس الأداء الوظيفي					
الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
البعد الأول: كمية العمل.					
1					تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل الموكلة إلي.
2					أقبل دائماً أي عمل مطلوب مني في مديرية جمرك العقبة.
3					لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
4					امتلك القدرة على حل المستجدات الطارئة.
5					اعمل بأقصى طاقتي لتحقيق الأهداف العامة لمديرية جمرك العقبة.
6					اتحرى الدقة في العمل اثناء اداء عملي في مديرية جمرك العقبة.
7					يتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.
البعد الثاني: الانضباط.					
8					التزم بأنظمة وقوانين العمل المعمول بها في مديرية جمرك العقبة.
9					يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المقررة.
10					يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
11					اقوم بتأدية عملي ضمن المعايير المحددة من قبل مديرية جمرك العقبة.
12					لدي علاقات جيدة مع المرؤوسين في مديرية جمرك العقبة.

					13	يتوفر لدى مديرية جمرک العقبة وصف مكتوب يحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
					14	تتابع مديرية جمرک العقبة بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.
البعد الثالث: انجاز المهام.						
					15	يتم انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.
					16	يتوفر لدى الموظفين الرغبة والحماس لإنجاز العمل.
					17	يعطى الموظفين الوقت الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة.
					18	يقوم الموظفون بتنفيذ المتطلبات الصادرة من المدير المباشر فيما يخص العمل.
					19	ابدل الجهد الكافي لإنجاز عملي في الوقت المحدد.
					20	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في اداء عملي.
					21	يتم التنسيق والتعاون مع الزملاء الآخرين في العمل.
البعد الرابع: جودة العمل.						
					22	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد أو تطوير العمل.
					23	توجد قدرة لدى الموظفين على تقييم الأخطاء الناتجة عن قيامهم بأداء اعمالهم.
					24	يوجد اشراف ومتابعة مستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى اداء العاملين.
					25	اقوم باداء عملي بدقة ووضوح في مديرية جمرک العقبة.
					26	أؤدي عملي بكفاية وفعالية.

					لدي معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إلي.	27
					اشعر بأن الجودة ضمن المعايير المحددة من قبل مديرية جمرك العقبة.	28

ملحق (هـ)  
قائمة بأسماء المحكمين

الأسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	استاذ دكتور	إدارة اعمال	جامعة مؤتة
2	استاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
3	استاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
4	استاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
5	استاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
6	استاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة مؤتة
7	استاذ مشارك	إدارة اعمال	الجامعة الأردنية / العقبة
8	استاذ مساعد	إدارة اعمال	الجامعة الأردنية / العقبة
9	استاذ مشارك	إدارة اعمال	الجامعة الأردنية / العقبة

ملحق (ز)  
الكتب الرسمية

Re.....

Date.....

الرقم: بك.دع/ل.هـ/ ١٢٨٧/٥  
التاريخ: ..... هـ  
الموافق: ..... م.

السادة مديرة جمرک العقبة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

فارجو التكرم بتسهيل مهمة الطالب حازم امين لافي الصرايرة الرقم الجامعي (620202102050) والذي يدرس في جامعة مؤتة ماجستير / تخصص لإدارة العامة وذلك من اجل توزيع استبانته و الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاعداد دراسته والموسومة بـ " اثر التدوير الوظيفي في فاعلية الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية " مديرية جمارك العقبة ) والذي يقوم بها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة، ودعمها لتحقيق أهدافها في خدمة هذا الوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم يحفظه الله ويرعاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا  
جامعة مؤتة  
أ.ذ. محمد سليمان الطراونه  
كلية الدراسات العليا

MUTAH-KARAK-JORDAN

Postal Code: 61710

TEL :03/2372380-99

Ext. 6131-4050

FAX:03/ 2375694

[dean\\_dgs@mutah.edu.jo](mailto:dean_dgs@mutah.edu.jo)

[dgs@mutah.edu.jo](mailto:dgs@mutah.edu.jo)

في حوزة تسهيل مهمة

مؤتة - الكرك - الأردن

الرمز البريدي: 61710

تلفون: 03/2372380-99

فرع 6131-4050

فاكس 03/2 375694

البريد الالكتروني

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm> الموقع الالكتروني

## المعلومات الشخصية

الاسم: حازم أمين لافي الصرايرة

العنوان: الكرك / مؤتة

الكلية: الاعمال

التخصص: ادارة عامة