



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي في أداء الموظفين بأبعاد مجتمعة (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مصلحة الجمارك المصرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مصلحة الجمارك المصرية ضمن المستويات الإدارية: العليا، والوسطى، والإشرافية في الدائرة الرئيسية وقد تم اختيار عينة عشوائية متناسبة بواقع (50) موظفاً، وزعت عليهم أداة الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي: (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الإنتاجية في مصلحة الجمارك المصرية. وتدل هذه النتيجة على أن الدوران الوظيفي يساعد في استغلال مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي في مصلحة الجمارك المصرية. وتعني هذه النتيجة أن الدوران الوظيفي يساعد في زيادة مستوى الخبرة لدى الموظفين وإشغال وظائف أعلى في المستقبل وبالتالي زيادة مستوى الحوافز الأمر الذي ينعكس إيجاباً في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

أوصت الدراسة بضرورة أن تولي دائرة الجمارك أهمية قصوى لموضوع الدوران الوظيفي، بحيث يتم تحريك ونقل الموظفين من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى سيما الذين شغلوا وظائف لأكثر من سنة وفتح المجال أمام الموظفين الآخرين بقصد الاستفادة من الخبرات الوظيفية وتبادلها بين الموظفين الأمر الذي يزيد من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي لمصلحة الجمارك المصرية.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، الأداء، مصلحة الجمارك المصرية.

Abstract

The Impact of Job Rotation on Employee performance Case Study: Egyptian Customs Department.

This study aimed to identify the effect of job rotation on the performance of employees in all its dimensions (productivity, commitment, job satisfaction) in the Egyptian Customs Department. The study population may consist of employees in the Egyptian Customs Department within the administrative levels: upper, middle, and supervisory in the main department. A proportional random sample of (50) employees were selected, the study tool was distributed to them, and the statistical analysis program: (SPSS) was used. Job productivity in the Egyptian Customs Department. This result indicates that job rotation helps in exploiting employees' skills and increasing their productivity at work, in addition to the presence of a statistically significant effect at a significant level ($\alpha \leq 0.05$) of job rotation on job satisfaction in the Egyptian Customs Department. This result means that job rotation helps increase the level of experience among employees and fill higher positions in the future, thus increasing the level of incentives, which is

reflected positively in the level of job satisfaction among employees. The study recommended the need for the Customs Department to give utmost importance to the issue of job turnover, so that employees are moved and transferred from their current jobs to other jobs, especially those who have held jobs for more than a year, and to open the way for other employees with the intention of benefiting from job experiences and exchanging them among employees, which increases the level of performance. Individual and institutional of the Egyptian Customs Department.

Keywords: Job Rotation, performance, Egyptian Customs Department.

1. المقدمة

أصبحت التوجهات الإدارية الحديثة تركز على تحسين الأداء بشقيه المالي والتشغيلي مع التركيز على أهمية العنصر البشري في مؤسسات القطاع العام ومثيلاتها في القطاع الخاص، لا سيما أن هناك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية المؤسسات للأفراد وما تقدمه لهم من خدمات ومميزات من جهة، ومن جهة أخرى نظرة هذه المؤسسات إلى الأفراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها. يشكل العنصر البشري المحور الأساسي للعمليات الإنتاجية، وتعمل المؤسسة على توفير الأيدي العاملة من خلال الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات والتقنيات المختلفة، لتنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق الأهداف الأرباح بالفعالية. ويعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الإدارية التي تساهم في اكتساب الخبرات لإتاحة الفرص للعاملين في ممارسة عملهم والتعبير عن قدراتهم الكامنة والابتكار، والخروج من دائرة الركود، والتخلص من البيروقراطية والروتين في مجال العمل (عبد ربه، 2019، 3). ويعد التدوير الوظيفي مفهوما إداريا قائما بحد ذاته كما يعد متغيرا من أبرز المتغيرات التي سلطت عليها الأضواء حيث كان محورا أساسيا للعديد من الدراسات السابقة، وضحت العديد من الدراسات محاولات قياس التغيير في الأداء نتيجة لاستخدام التدوير الوظيفي في العديد من مجالات العمل أما في هذه البحث نحاول التركيز على إظهار أثر استخدام التدوير الوظيفي على الأداء في مصلحة الجمارك المصرية.

2. أهمية البحث

الأهمية العلمية: إن أهمية هذه البحث تنبع من عدم وجود دراسات مسبقة كافية تحيط بالتدوير الوظيفي كأسلوب إداري حديث وما يترتب عن اتباع هذا الأسلوب في دائرة الجمارك، بالإضافة إلى أن أغلب الدراسات السابقة تفتقر لوجود أرقام إحصائية مقبولة لقياس أثر التدوير الوظيفي على الأداء في كل من الإنتاجية والالتزام والرضا الوظيفي.

الأهمية العملية: إن أهمية هذا البحث تكمن في دراسة أثر التدوير الوظيفي في دائرة الجمارك والذي وفقا لبحثنا في الدراسات السابقة المتاحة لم نجد عدداً كافياً منها يدرس دوران العمل في هذه الدائرة وهذا ما قد يجعل هذه البحث مرجعاً للدراسات اللاحقة التي ستبحث في أثر التدوير الوظيفي على محاور وأبعاد أخرى غير تلك التي تم

اختيارها للدراسة في بحثنا هذا. وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات والبيانات الخاصة بهذا البحث تم جمعها عن طريق البحث في الدراسات السابقة والاستفادة منها خاصة في موضوع التدوير الوظيفي في مؤسسات الدولة كافة.

3. أهداف البحث

يسعى هذا البحث الإيضاحي ضمن أهدافه إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح أثر التدوير الوظيفي (كمتغير مستقل) في الأداء (كمتغير تابع) بأبعاده (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مجتمع البحث والذي يتمثل في مصلحة الجمارك المصرية.
- يتمثل الهدف العلمي لهذا البحث فيما يسعى إليه كل باحث من قدرة على التحكم في المتغيرات موضع البحث ولتوضيح الآثار المترتبة على التغيير فيها وما هي النتائج التي ستترتب على هذا التغيير من خلال الممارسة الميدانية للقواعد المنهجية للبحث العلمي.
- بيان الأثر الذي ينتج عن اتباع أسلوب التدوير الوظيفي في مستوى أداء العاملين في مصلحة الجمارك المصرية.
- السعي إلى التحليل العلمي لمتغيرات البحث والتأكد من الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال الفهم العميق لها.
- التوصل إلى معرفة الطرق التي يتم بها قياس الأداء في مصلحة الجمارك المصرية وأثر التدوير الوظيفي في تغيير الأداء فيها.
- توضيح معالم الطريق للدراسات اللاحقة في مجال البحث.

4. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في معرفة الأثر الذي يضيفه التدوير الوظيفي على الأداء بأبعاده في الجمارك المصرية حتى يتسنى لنا وضع خارطة طريق تدعم استراتيجيات الموارد البشرية في عمليات اختيار وتعيين العاملين الذين سيطورون أداء الدائرة.

إن قياس الأداء في المؤسسات الرسمية ومنها دائرة الجمارك يختلف عنه في منشآت القطاع الخاص إلا أن أهدافه الاستراتيجية تتمثل في تطبيق الاستراتيجية العامة للدولة المصرية وهذا ما يجعل قياس الأداء ترتبط بالأهداف الاستراتيجية المتمثلة بكفاءة وفاعلية الأهداف والأداء.

5. أسئلة البحث

يتمثل التساؤل الرئيسي للبحث في معرفة هل هناك أثر للتدوير الوظيفي في الأداء في مصلحة الجمارك المصرية؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك أثر للتدوير الوظيفي في الإنتاجية كبعد من أبعاد الأداء في مصلحة الجمارك المصرية؟

هل هناك أثر للتدوير الوظيفي في الالتزام كبعد من أبعاد الأداء في مصلحة الجمارك المصرية؟

هل هناك أثر للتدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي كبعد من أبعاد الأداء في مصلحة الجمارك المصرية؟

6. فرضيات البحث

فرضية البحث الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدوير الوظيفي في الأداء بأبعاده مجتمعة (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مصلحة الجمارك المصرية.

فرضيات البحث الفرعية:

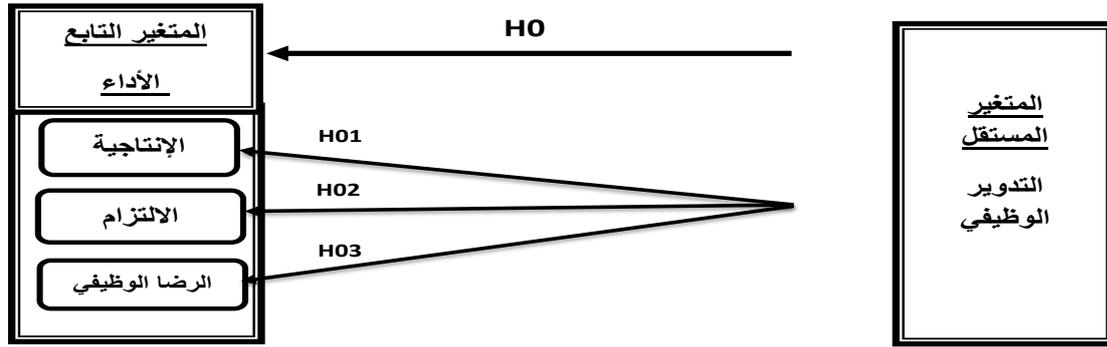
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الإنتاجية في مصلحة الجمارك المصرية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الالتزام في مصلحة الجمارك المصرية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي في مصلحة الجمارك المصرية.

7. نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وفرضياته ولتحقيق غرضه والوصول إلى أهدافه المحددة تم تصميم وتطوير أنموذج البحث بمتغيراته. حيث يوضح الشكل (1) أنموذج البحث والذي يبين وجود متغيرين أحدهما مستقل (Independent) والآخر تابع (Dependent). والواضح أن المتغير التابع والمتمثل في الأداء بأبعاده: (الإنتاجية؛ الإلتزام؛ الرضا الوظيفي). كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير المستقل وهو التدوير الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات (Oparanma & Nwaeke, 2015).

8. التعريفات المفاهيمية

التدوير الوظيفي: هو تغيير منصب الموظف داخل المنظمة من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه من أجل زيادة فرص النمو والتعلم والترقية للموظف وأيضاً من أجل زيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين، ويمكن اعتبار التدوير الوظيفي إستراتيجية مفيدة حيث يتم تكليف الموظف بمهام جديدة في فترات زمنية معينة حتى لا يتراخي في واجباته، فالتحدي المتمثل في تحمل مسؤوليات جديدة هو لصالح الموظف لأنه يزيد من المشاركة والمرونة لديه؛ والتدوير الوظيفي أثبت أنه مفيد لكل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، حيث سيمتخ التدوير الوظيفي الموظفين فرصة العمل في بيئات وسياقات مختلفة بينما يمكن للشركة توسيع مجموعة مهارات موظفيها لعدة مناصب دون أي تكاليف فورية، وللعلم مصطلح التدوير الوظيفي - Job Rotation له ترجمات مختلفة بنفس المعنى وهي تدوير الموظفين، والتناوب الوظيفي.

والتدوير الوظيفي هو ممارسة يقوم فيها صاحب العمل بنقل الموظفين إلى منصب جديد يعادل مناصبهم السابق، إما على أساس مستمر أو لفترة محددة، والتدوير الوظيفي هو تحرك جانبي وليس أي نوع من أنواع الترقية، على الرغم من أنه يمكن أن يفيد الموظف وصاحب العمل؛ وقد يحدث ذلك التدوير الوظيفي على أساس جدول زمني منتظم حيث يتناوب الموظف من خلال وظائف متعددة كل عام، أو قد يكون تناوباً مؤقتاً في وظيفة جديدة لفترة قصيرة قبل أن يعود الموظف إلى منصبه الأصلي سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة (الموصول، 2019).

يسمح التدوير الوظيفي بتقليل معدل دوران الموظفين والحصول على موظفين أكثر مرونة، كما يمكن أن يكون التدوير الوظيفي مفيداً جداً للموظفين الذين يرغبون في تعلم مهارات جديدة أيضاً.

في حين أن التناوب على الوظيفة يتطلب أن يكون لدى الشخص الذي يتم تناوبه المؤهلات المناسبة، فهو فرصة للموظفين لتعلم مهارات جديدة؛ فعلى سبيل المثال، لا يمكن لصاحب العمل تحويل ممرضة إلى طيبب بسبب اختلاف المؤهلات لهذه الوظائف، ولكن يمكن للممرضة الانتقال إلى وظيفة تمريض في أقسام مختلفة داخل نفس المستشفى.

الإنتاجية: مفهوم الإنتاجية (بالإنجليزية Productivity): هي أحد المقاييس الاقتصادية التي تتيح إمكانية حساب عدد المنتجات والخدمات التي أنتجها كل موظف، أو نظام، أو آلة، أو مصنع. فهي قدرة الفرد على إنجاز عدد أكبر من المهام خلال مدة زمنية أقصر عن طريق العمل بكفاءة وليس بجهد أكبر. وبشكل أكثر دقة يمكن القول إنها أداة لقياس كفاءة العملية الإنتاجية في المنظمة من خلال قياس عدد الوحدات المنتجة خلال ساعات عمل الموظف، أو من خلال قياس مقدار صافي المبيعات للمنظمة خلال ساعات عمل الموظف. إذ أنها تشير في أي عمل إلى مقدار العمل الذي تم إنجازه خلال مدة زمنية معينة. مفهوم الإنتاجية هو قياس لمعدل إنجاز الخدمات والمنتجات لكل وحدة من المدخلات المتمثلة بالتالي (رأس المال، اليد العاملة، المواد الخام وغيرها). ويتم قياسها من خلال تقسيم مقدار المخرجات التي تم إنتاجها إلى مقدار المدخلات التي تم استخدامها لتعطي غالباً نسبة متوسطة.

الأداء: تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي لفرد وسلوكه أداءه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة (نوري، 2017، 104).

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها نظراً للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، واقتناعه بان توقعاته ورغباته مشبعة. علاوة على أنه يشكل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية فيه مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرصة النمو والترقي وفرص تحقيق الذات (محمد وآخرون، 2009، 7).

9. حدود ومحددات البحث

- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع البحث على دراسة أثر التدوير الوظيفي في الأداء بأبعاده مجتمعة (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مصلحة الجمارك المصرية.

- الحدود المكانية: مصلحة الجمارك المصرية (الدائرة الرئيسية).

10. التدوير الوظيفي

التدوير لغةً: دار، دوراً أي الطواف حول الشيء (رعاش، 2021، 224). كما يُعرف على أنه النقل المدروس والمنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى؛ بغية تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تطوير وتحسين الأداء وتعزيز القيادات الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس؛ بهدف تشجيع الكوادر الإدارية الكفؤة والمؤهلة، وتفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات (علوان، 2018). وقد ذهب المصوّل (2019) على أن التدوير الوظيفي أسلوب إداري مُخطّط ومُنظم يتم من خلال نقل أو تحريك الموظف من عمل إلى عمل آخر داخل المؤسسة، بهدف تنمية تطوير مهاراته وخبراته، في ضوء تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة. وترى دراسة لحكيري وجامع (2023) أن التدوير الوظيفي يعني تبديل الموظف من وظيفة كان يشغلها إلى وظيفة أخرى؛ بهدف تحسين وتطوير قدراته واكتساب مهارات وخبرات جديدة في مجال عمله.

ويرى الباحث أن دوران العمل هو انتقال الموظفين للعمل داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى بهدف التحسين على الأداء أو خروج الموظفين من المنظمة إلى منظمات أخرى بهدف تحسين أوضاعهم الوظيفية، وقد يكون بشكل إجباري أو غير إجباري.

2-2 أهداف التدوير الوظيفي

تسعى عملية التدوير الوظيفي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تعود بالنفع على الموظف والمنظمة على حد سواء (بركات، 2011). حيث تهدف عملية التدوير الوظيفي إلى إحداث تغيير في مواقع العاملين ووظائفهم؛ وذلك استجابة لمتطلبات الأعمال المتغيرة في ضوء نتائج تقييم الأداء (البارقي، 2017). كما أن عملية التدوير الوظيفي تهدف إلى تجديد بيئة العمل والنشاط وروح العمل، بالإضافة إلى تحقيق مبدأ النمو الذي تنادي به الكثير من المنظمات؛ لتحقيق التطور وتحقيق الأهداف الذي تسعى إليها عن طريق التطوير والتحسين الداخلي، كما يعطي التدوير الوظيفي الحيوية والمرونة في العمل ويساعد في القضاء على الخمول والبيروقراطية في العمل، كما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة والفاعلية لدى الموظفين (البارقي، 2017).

وترى دراسة قواري والعياشي (2019) أن من أهم أهداف عملية التدوير الوظيفي إختيار خبرات ومهارات الموظفين وكفاءاتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم من خلال تحليل تلك المهارات والوقوف على الكفاءة التي يتمتعون بها ثم وضعهم في الوظائف التي يتفوقون معها.

كما يهدف التدوير الوظيفي إلى الأهداف الآتية (الهيلات والجازي، 2023):

- الحد من البيروقراطية.

- الوصول إلى التنمية الإدارية.
- رفع سويت التشريعات التي تُعنى بمكافحة الفساد والإصلاح الإداري.

ويرى الباحث أن أهمية التدوير الوظيفي تنبع من قدرته على كسر الجمود الذي يحصل للموظف ويكسبه مهارات جديدة تصب جميعها في مصلحة العمل، وبالتالي ينبغي على المنظمات التي تسعى إلى ضمان النجاح من خلال الابتكار والإبداع في العمل أن تعمل على التدوير الوظيفي بصورة مدروسة وكلما إقتضت الحاجة إلى ذلك.

2-3 أنواع التدوير الوظيفي

ينقسم التدوير الوظيفي إلى الأنواع الآتية (قوراري والعياشي، 2019):

- التدوير في بداية العُمر الوظيفي: يطبق هذا النوع في بداية العُمر الوظيفي للموظف بهدف زيادة معرفته بأقسام ومديريات المنظمة بشكل عام إكسابه بعض المهارات بصورة عاجلة.
- التدوير في مراحل العُمر الوظيفي: يتم خلال مسار الموظف الوظيفي العمل على تدويره في أكثر من وظيفة وفي أقسام مختلفة داخل المنظمة بهدف إكسابه بالمرونة والخبرة اللازمة.
- التدوير القصير والسريع: يتم هذا النوع من خلال نقل الموظفين حديثي الخدمة للعمل في مجموعة من الوظائف بهدف إكسابهم الخبرة والمهارات التي تمكنهم من الإستمرار في أعمالهم ومن المعلوم أن هذا النوع من التدوير يستمر لعام واحد فقط.
- التدوير الطويل والبطئ: يستمر هذا النوع من التدوير الوظيفي خلال فترة العُمر الوظيفي كاملة حيث يتم وضع الموظف في الوظيفة لفترة زمنية مناسبة.
- التدوير الرأسي: وهي عملية إنتقال الموظف إلى وظيفة أخرى في مستوى وظيفي آخر حيث ينتج عنها مزايا مالية إضافية.
- التدوير الأفقي: يتم نقل الموظف للقيام بوظيفة أخرى بهدف زيادة سلطة الموظف ومسؤوليته وهذا ما يعرف بالتدوير الأفقي غير أن هذا النوع لا ينتج عنه مزايا مالية إضافية.
- التدوير الوظيفي داخل المديرية: يقصد بهذا النوع هو إنتقال موظف من وظيفته التي يشغلها للقيام بوظيفة زميل آخر.
- التدوير الوظيفي بين مديري الإدارات: هو عبارة عن إنتقال المديرين من الوظيفة التي يشغلونها للقيام بإدارة مواقع أخرى.

أهمية التدوير الوظيفي

يعتبر التدوير الوظيفي أداة إدارية فعالة تمكن متخذي القرار في الوزارات والجهات الاتحادية من تحقيق عدة أهداف منها زيادة الإنتاجية والإثراء الوظيفي، من حيث التجديد والإبداع في العمل وإظهار المواهب والقدرات الكامنة للموظفين وسد النقص في بعض الكفاءات الوظيفية المطلوبة إضافة إلى نقطة مهمة هي الحد من البيروقراطية والروتين (منصور وآخرون، 2022).

ويرى الباحث أن أهمية التدوير الوظيفي تأتي من خلال المزايا التي تقدمها والمتمثلة في سد الفراغ الإداري في المنظمة وصقل مواهب وقدرات الموارد البشرية بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من القدرات البشرية في أكثر من موقع من مواقع العمل.

أهمية تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي

الأسباب العديدة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي هي كما يلي:

- إضافة التنوع والإثارة: السبب الرئيسي لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي هو إضافة التنوع والإثارة إلى أسلوب العمل حتى لا يشعر الموظف بالملل ويبدأ في فقدان تركيزه في مكان العمل؛ فالتدوير الوظيفي في الواقع يزيل الطبيعة الرتيبة للوظيفة، ويقلل من الملل ويزيل التقاعس.
- توزيع العمل البدني: تميل الأنواع المختلفة من المهام إلى توزيع المتطلبات البدنية للوظيفة
- زيادة الجودة: أحد الأسباب المهمة لتنفيذ سياسة التدوير الوظيفي في مكان العمل هو زيادة الجودة.
- تقليل التعب والتوتر: عندما يجلس الموظف في نفس المكان كل يوم لفترة طويلة جداً، فإنه يميل إلى الشعور بالتعب، ويصبح الإجهاد والتوتر جزءاً من حياة الموظف، ولكن عندما يكون الموظف في حالة حركة مستمرة، فسيتم تقليل وموازنة التعب والتوتر بين المهام المختلف.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة: يتم تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي لزيادة الإنتاجية والكفاءة في مكان العمل، ويميل الأشخاص الجدد إلى تقديم أفكار مبتكرة ربما قد غابت عن فريق العمل سابقاً.
- تحسين المهارات: يعد التدريب جزءاً لا يتجزأ من سياسة التدوير الوظيفي حيث يتعين على معظم الموظفين القيام به لتلبية متطلبات الوصف الوظيفي الجديد؛ فالتدوير الوظيفي يساعد على تحسين مهاراتهم ويزيد من مرونة العمل مع مرور الوقت.
- يقلل معدل دوران الموظفين: يساعد التدوير الوظيفي على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا وهذا يؤدي إلى الرفاه الجسدي والعقلي للموظف، ولن يغادر الموظف الراض شركتك في طرفة عين، وبالتالي يمكن للشركة بسهولة تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم.
- استكشاف المواهب: تساعد عملية التدوير الوظيفي الشركة على استكشاف مواهب جديدة دون تكبد تكاليف إضافية.

- أداة تحفيزية: السبب وراء ميل الشركة إلى تبني التدوير الوظيفي هو أنها تعمل كأداة تحفيزية للأشخاص الذين يريدون شيئاً جديداً يفعلونه حتى يتمكنوا من الحفاظ على تدفق أفكارهم الإبداعية.
- الحصول على فكرة حول الأعمال المشتركة بين أقسام الشركة: يتم تنفيذ سياسة التدوير الوظيفي لمنح الموظف فرصة للعمل في أقسام مختلفة والحصول على فكرة جيدة حول عمل وتعاملات الأقسام المشتركة، وهذا يقلل من أي مشاكل أو خلافات قد تحدث بسبب سوء الفهم.
- التخطيط لتعاقب الموظفين: تريد الشركة تطوير مجموعة من الموظفين المؤهلين حتى يتمكنوا من تعيينهم بدلاً من الموظفين المتقاعدين أو المغادرين للشركة لأي سبب من الأسباب.
- فرصة جديدة للموظف: يمكن أن يساعد التدوير الوظيفي الموظف على البدء في مسار وظيفي حيث سيجد فرصاً جديدة أفضل للنمو الشخصي والمهني.

مزايا التدوير الوظيفي

مزايا التدوير الوظيفي هي كما يلي:

- التدوير الوظيفي يعرض الموظفين لأقسام مختلفة والعديد من العمليات، ويمنح التدوير الوظيفي المدير فرصة لاستكشاف المواهب المخفية والعثور على أفضل موظف لتأدية الوظيفة التي يفكر فيها.
- التدوير الوظيفي مفيد للموظف لأنه يحصل على فرصة لاستكشاف وتحديد اهتماماته حتى يتمكن من متابعتها بشكل أكبر.
- يساعد التدوير الوظيفي على مواءمة كفاءة الموظفين مع العلاوة الدورية.
- يساعد التدوير الوظيفي على تقليل الملل بحيث يصبح الموظفون أكثر انخراطاً في محيط عملهم الجديد، فخلط المسؤوليات يكسر الرتابة وبالطبع يزيد إرتباط الموظفين بمكان العمل.
- أثبتت إستراتيجية التدوير الوظيفي أنها مفيدة لأنها تشجع علي تطوير الموظف، حيث يتعرف الموظفون على مهام مختلفة ويتعلمون كيفية إدارتها بشكل أفضل، فعندما يجد الشخص فرصاً لمهارات ومعرفة جديدة في مكان عمله من خلال الاهتمام بوظائف مختلفة، فإن ذلك يؤدي إلى التطوير العام له كموظف.
- من الفوائد المهمة لسياسة التدوير الوظيفي أنها تمنح العامل استراحة إذا كان يعمل في وظيفة شاقة، ويساعده التدوير الوظيفي في الحصول على الاستراحة اللازمة حتى يكون دائماً نشيطاً في مهمته؛ وتذكر أن المنظور الجديد يمكن أن يؤدي إلى أفكار مبتكرة وحل المشكلات ومستويات عالية الكفاءة.
- يعد التدوير الوظيفي مفيداً للمنظمة لأنه يساعدها في العثور على أفضل مرشح ممكن لمهمة معينة من خلال تقييم نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم من خلال الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة.
- يعد التدوير الوظيفي بمثابة حل احتياطي في حالة ترك الموظف للشركة فجأة، ونظراً لأن الشركة لديها مجموعة من الموظفين الآخرين يستطيعوا أن يحلوا محل الشخص الذي يترك العمل، فلا يتعين علي الشركة

التدافع وتوظيف موظفين آخرين في أسرع وقت؛ فالتدوير الوظيفي يقلل من الحاجة إلى التوظيف، وبالتالي يوفر الجهد والوقت والمال على الشركة.

- يمكن للتدوير الوظيفي أن يكون بمثابة أساس لإجراء تدريب شامل وبالتالي توفير المزيد من الفرص للموظفين.

11. الأداء الوظيفي

ينحدر أصل كلمة الأداء من اللغة اللاتينية (Performer) ويقصد بها المنح والعطاء، ثم اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح (Performance) ونعني به إنجاز أو تأدية شيء ما مثل نشاط أو تنفيذ مهمة، ومن الممكن أن يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عم مدى الإستخدام الأمثل للموارد (سلامي وعراب، 2023).

فيما عرف الكرفي (2015) الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين.

وترى دراسة بن جازية (2019) أن الأداء هو عبارة عن النشاط الشامل والمستمر والذي يعكس مدى نجاح المنظمة وقدرتها على الإستمرار، بالإضافة إلى قياس استجابتها على التغييرات التي تحصل في عالم المال الأعمال وسرعة التكيف مع البيئة وفقاً لأسس ومعايير محددة تطبقها المنظمة حسب متطلبات مهامها وأنشطتها في ضوء أهدافها الإستراتيجية.

أبعاد الأداء

- الإنتاجية: تعني الإنتاجية بالجمع بين المدخلات على أشكالها وما يلزم منها للحصول على المخرجات سواء أكانت سلعاً أو خدمات وتتعدى أهمية الإنتاجية بالنسبة للمنشأة تحقيق الأرباح إلى توسيع نطاق العمل والسوق وإلى الاستخدام الكفوء للطاقات الإنتاجية، وحتى زيادة مرتبات وأجور العاملين.

أما بالنسبة للفرد فإن زيادة إنتاجية الفرد تعني زيادة مساهمته في تحقيق الأهداف وزيادة شعوره بأهمية الدور الذي يقوم به، والعكس كذلك صحيح فعندما تقل إنتاجية الفرد العامل فإن هذا سينعكس على شعوره بأهمية دوره الذي يقوم به وشعوره بضالته وهذا الذي من شأنه أن يخلق شعوراً بعدم الرضا. وفيما يتعلق بأهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع، فإن الإنتاجية من أهم المؤشرات التي تدل على مدى رفاهية المجتمعات وازدهارها.

- الالتزام التنظيمي: يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، هو شعور نفسي إيجابي يتولد لدى الفرد العامل نتيجة الرضا عن منظمته وبالتالي تمسكه بها وارتباط مصالحه الشخصية بمصلحة المنظمة ككل (حمادي، 2016، 303).

يعد الالتزام التنظيمي مؤشر على نجاح المنظمات لماله من أهمية في قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتواترة، إن التزام الأفراد التنظيمي يخفض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل، كما أنه يزيد من شعور العاملين بالاستقرار والثبات، وكنتيجة حتمية للالتزام التنظيمي فإنه يزيد من معدلات الأداء والإنتاجية.

الرضا الوظيفي: أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها (حويحي، 2008، 9).

12. نبذة عن الجمارك المصرية

مصلحة الجمارك المصرية هي مصلحة حكومية مصرية تابعة لوزارة المالية، أنشأت في عهد الخديوي إسماعيل سنة 1865 تحت اسم "مصلحة عموم الجمارك المصرية"، وتطورت هيكلتها ومسمياتها حتى وصلت إلى شكلها الحالي، تعمل مصلحة الجمارك في مجال تحصيل الرسوم والضرائب والرقابة على حركة البضائع الصادرة والواردة للبلاد من خلال مختلف المنافذ الحدودية المصرية (جوية، برية، وبحرية). يعود تاريخ إنشاء مصلحة الجمارك إلى عهد حاكم مصر الخديوي إسماعيل، حيث أصدر الأمر العالي في 15 يوليو 1865 بإنشاء مصلحة تتولى تحصيل الرسوم الجمركية على الصادرات والواردات مباشرة لصالح الحكومة المصرية، وفق قواعد خاصة بالمعاهدات المعقودة مع الدولة العثمانية، وما يصدر إليها من أوامر خديوية، وذلك تحت اسم "مصلحة عموم الجمارك المصرية"، وقام الخديوي إسماعيل بتشكيل الهيكل الإداري اللازم للمصلحة من الموظفين المتخصصين، وتوفير ما يلزم للمصلحة من أدوات وآلات لضمان نجاحها في ضبط عملها، وتسهيل الإدارة وحركة البضائع بكافة المنافذ المصرية، وفي 2 أبريل 1884 أصدر الخديوي توفيق الأمر العالي باللائحة الجمركية المصرية والتي تُعد أول لائحة تفصيلية تنظم عمل الجمارك في مصر، وفي سنة 1904 صدر قانون العقوبات المصري والذي تضمن صوراً للتهريب الجمركي والتهريب الغير ضريبي، وتبعه بعد ذلك القانون رقم 9 لسنة 1905 بشأن منع التهريب وأصبح صفة الضبطية القضائية علي موظفي وعمال الجمارك. بعد ذلك صدر قانون العقوبات رقم 58 لسنة 1937 بدلاً من قانون العقوبات الصادر سنة 1905، وتضمن القانون جرائم التهريب الجمركي وظل الاختصاص معقود لللائحة الجمركية بشأن دعاوى التهريب الجمركي، صدرت بعد ذلك عدة قوانين تعالج أحكام التهريب الجمركي من أهمها قانون 42 لسنة 1944 بشأن مكافحة المواد المخدرة، والقانون رقم 80 لسنة 1947 بشأن مكافحة النقد، والأمر العسكري رقم 24 لسنة 1948 بشأن جرائم تهريب الذهب، كما صدرت عدة قوانين متفرقة تعالج ما ظهر من قصور في القوانين واللائحة الجمركية السابقة، وذلك حتى صدر القانون الجمركي رقم 66 لسنة 1963 وتعدلاته، والذي ظل معمولاً به حتى صدور قانون الجمارك الحالي رقم 207 لسنة 2020.

13. الدراسات السابقة

دراسة علي (2022) بعنوان:

أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة "دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوات والممارسات الرئيسية لمشاركة وتمكين العاملين وأثرها على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، بالشكل الذي يضع المنظمات العامة في دائرة المنافسة، ليست فقط فيما يتعلق بغيرها من المنظمات، ولكن أيضاً بما ينعكس على جودة مخرجاتها بالشكل الذي يحقق رضا المستفيدين. ولتحقيق أهداف الدراسة وفي ضوء الفروض التي تم اختبارها واستناداً إلى طبيعة عينة الدراسة التي تتضمن العاملين بالخطوط الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة) بالهيئة القومية للبريد المصري بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم للعام 2021/2020 (850) موظف وموظفة، استخدم الباحث نوعين من الأساليب الإحصائية وهما: أسلوب الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، وذلك لقيم استجابات العينة لفقرات الاستبانة، وأسلوب الإحصاء الاستدلالي حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرين المستقلين (مشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالإدارة العليا، ومشاركة وتمكين العاملين فيما يتعلق بالعاملين أنفسهم) على المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة). كما تم استخدام تحليل التباين ANOVA واختبار T-Test لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول الأسئلة المطروحة عليهم. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات جاءت أهمها في: ضرورة تبني المنظمات العامة الممارسات الإدارية الموجهة نحو التحفيز من خلال وضع عمليات المشاركة والتمكين أداة رئيسية لبناء علاقات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الابتكار وتحقيق أعلى في الأداء، ويساهم بشكل كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) Organizational Citizenship Behavior، وهذا يتطلب أهمية توضيح توقعات العمل بشكل واضح، وتوفير الموارد الكافية، بين أولئك المكلفين بالعمل في الصفوف الأمامية (مكاتب تقديم الخدمة).

دراسة إسكات وآخرون (2022) بعنوان:

تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة الزويتينة للنفط بدولة ليبيا).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في شركة الزيتية للنفط بدولة ليبيا، وتلخصت مشكلة الدراسة في تساؤل حول مستوى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، و اعتمدت الدراسة في منهجها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل آراء عينة من (306) مفردة من العاملين في الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لتوافر أبعاد التسويق الداخلي جاءت بنسبة 87.29% ويعبر ذلك عن مستوى مرتفع من الأهمية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بشرة الزيتية للنفط في دولة ليبيا، وإن مستوى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي قد جاء بنسبة 86.12%، وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود اثر لممارسات التسويق الداخلي على الالتزام العاطفي بقوة تأثيرية قدرها 15.1%، وأنه يوجد اثر لممارسات التسويق الداخلي على الالتزام المعياري بقوة تأثيرية قدرها 16.4%، وأنه يوجد اثر لممارسات التسويق الداخلي على الالتزام الاستمراري بقوة تأثيرية قدرها 20.1%، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتعزيز أبعاد التسويق الداخلي من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة ومشجعة تتميز بالدقة والحداثة والتوقيت المناسب لغرض الوصول إلى متقدمة من الأداء المتميز وتحقيق الالتزام التنظيمي.

دراسة عبدالحميد (2021) بعنوان:

دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة من العاملين بكلية التربية جامعة أسيوط وبلغ عددهم (153) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج بان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

دراسة الحياي وآخرون (2018) بعنوان:

واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار/ فرع الأندلس. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي (job rotation) في عدد من المصارف العاملة في مدينة الموصل، في ضوء هذا الإطار حاول البحث الإجابة على التساؤلات البحثية:

- 1- ما مدى وضوح مفهوم التدوير الوظيفي للمنظمات المبحوثة؟
- 2- ما المزايا والمنافع التي تتحقق للمنظمات المبحوثة باعتمادها على التدوير الوظيفي؟
- 3- ما علاقة وضوح المفهوم ببعض المتغيرات الشخصية للمبحوثين؟
- 4- ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التدوير الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية؟

ولتحقيق هذا الهدف ومن خلال اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثتان باعداد استبانة وزعت على (43) فردا لهذه المصارف، واسترجع منها (40) استبانة صالحة للتحليل. بينت الاستنتاجات إن المصارف المدروسة لديها اهتمام وادراك بتطبيق أسلوب التدوير الوظيفي ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ويعزى سبب ذلك إلى كون هذه المنظمات هي منظمات غير مستقلة، وتخضع إلى مركزية القرارات من قبل الوزارة، كما بينت الاستنتاجات أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق التدوير لدى إدارات هذه المصارف تمثل بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمدورين وظيفيا بشكل عام، وفي ضوء الاستنتاجات قدمت توصيات من أهمها تطبيق التدوير بشكل فاعل فالحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمدورين وظيفيا.

دراسة (Purwanggono (2021 بعنوان:

The Effect of Work Rotation and Work Motivation on Employee Work Productivity: Systematic Literature Review Strength Based Assessment.

تأثير تناوب العمل ودافع العمل على إنتاجية عمل الموظف: مراجعة منهجية لأدب التقييم القائم على أساس القوة.

يتطلب عالم العمل من الموارد البشرية العمل بسرعة ودقة، ومراعاة الكفاءة في جميع مجالات العمل لزيادة الإنتاجية. كل موظف لديه روح عمل مختلفة. الشركة لها أهدافها الخاصة، سواء الشركات العاملة في الخدمات أو السلع. لهذا السبب، تحتاج الشركات إلى تطوير وإدارة مواردها البشرية. تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة التأثير الناتج عن إجراء التناوب الوظيفي على حد سواء التأثيرات الإيجابية والسلبية وتحليل مدى تأثير دافع العمل على إنتاجية عمل الموظف. يحدث التناوب الوظيفي ودوافع العمل بسبب وجود تحول، أو ظهور تغييرات في المناصب الوظيفية الأخرى بين طرفين أو أكثر.

دراسة (Achimský and Strenitzerová (2019 بعنوان:

Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector.

رضا وولاء الموظفين كجزء من إدارة الموارد البشرية المستدامة في قطاع البريد. أدى وضع سوق العمل في قطاع البريد والخدمات اللوجستية إلى زيادة أهمية الإدارة المستدامة للموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي لكل مشغل بريدي. تقترح هذه الدراسة منظورا جديدا لتقييم رضا الموظفين لا يحدد فقط الرضا الكامل ولكنه يحدد سمات الوظيفة والخصائص الاجتماعية والديموغرافية التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم كمصدر قلق رئيسي للإدارة المستدامة للموارد البشرية. أظهرت نتائج (1775) استبياناً استقصائياً للموظفين في مؤسسة البريد السلوفاكية أن رضا الموظفين في المتوسط. كان أكبر قدر من عدم الرضا يتعلق بالمكافأة المالية للموظفين وعدم اهتمام صاحب العمل بأراء الموظفين ومواقفهم. أشار استخدام تحليل الانحدار والارتباط إلى حقيقة أنه ليس فقط رضاهم، ولكن أيضاً الوضع في سوق العمل في المنطقة، وعمر الموظف، والموقع الوظيفي وطول العمل، لها تأثير قوي على ولاء الموظف.

دراسة (2019) Giovanis بعنوان:

Do the flexible employment arrangements increase job satisfaction and employee loyalty? Evidence from Bayesian networks and instrumental variables.

هل تزيد ترتيبات التوظيف المرنة الرضا الوظيفي وولاء الموظفين؟ أدلة من شبكات بايزي والمتغيرات الآلية. تستكشف هذه الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وولاء الموظف ونوعين من ترتيبات التوظيف المرنة؛ العمل عن بعد والتوقيت المرن. يعتمد التحليل على البيانات المستمدة من مسح علاقات العمل في مكان العمل (WERS) في عامي 2004 و2011. ونطبق نهج مطابقة درجة الميل وانحدارات المربعات الصغرى. علاوة على ذلك، نحن نستخدم شبكات Bayesian (BN) والرسوم البيانية غير الدورية الموجهة (DAGs) لتأكيد العلاقة السببية بين أنواع التوظيف المستكشفة والنتائج ذات الأهمية. بالإضافة إلى ذلك، نقترح نهج المتغيرات الآلية (IV) بناءً على إطار عمل BN. تدعم النتائج وجود تأثير سببي إيجابي من ترتيبات التوظيف هذه على الرضا الوظيفي وولاء الموظفين.

14. منهجية البحث (الطريقة والإجراءات)

- مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في المستويات الإدارية العليا (مدير ومساعد مدير) في مصلحة الجمارك المصرية/ الدائرة الرئيسية، والبالغ عددهم (50) موظفاً وموظفة.
- عينة البحث: تم اعتبار مجتمع البحث عينة لها، وزعت على أفرادها استبانة البحث بطريقة الكترونية، استجاب منهم ما مجموعه (41) مستجيباً ووجد أن استجاباتهم صالحة للتحليل الإحصائي، وشكلت ما نسبته (82.0%) من عينة البحث. وتعد هذه النسبة مقبولة لغايات البحث العلمي وان العينة ملائمة لإجراء الدراسة (النجار وآخرون، 2020، 153).

15. اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا الجزء من الفصل عرضاً لاختبار فرضيات البحث من خلال البيانات التي تم الحصول عليها، نتيجة لإجابات أفراد عينة البحث، وقد تم تحليل هذه البيانات إحصائياً، بحيث تم إخضاعها لتحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وقد اعتمدت دلالات قيم معامل الارتباط في تحليل النتائج وتفسيرها بين متغيرات البحث.

فرضية البحث الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الأداء بأبعاده مجتمعة (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مصلحة الجمارك المصرية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية، استخدمت البحث تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وفيما يلي عرض للنتائج:

الجدول (1) نتائج اختبار أثر التدوير الوظيفي بأبعاده في الاداء

T. Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل التدوير الوظيفي	المتغير التابع الأداء
			معامل B الثابت	الخطأ المعياري		
0.000	*4.744		0.359	1.703	الثابت (Constant)	
0.000	*5.506	0.667	0.091	0.501	التدوير الوظيفي	
F. Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R		
0.000	31.181	0.444		0.667		

معنوي عند مستوى $DF=1/39$ ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج (SPSS) الإحصائي.

يوضح الجدول (1) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.667$ (%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدوير الوظيفي في المتغير التابع الأداء، من خلال قيمة (F. Sig) والبالغة (0.000) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (31.181) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (39/1)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.444$) إلى أن متغير التدوير قد فسر ما نسبته (44.4%) من التباين الحاصل في متغير الأداء. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا لمتغير التدوير الوظيفي قد جاءت ($\beta=0.667$) وان قيمة (T) المحسوبة (5.506) عند مستوى ($\text{Sig}=0.000$) وهي معنوية، وبناء على ما تقدم نرفض فرضية البحث الرئيسية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الأداء بأبعاده مجتمعة (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مصلحة الجمارك المصرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الإنتاجية في مصلحة الجمارك المصرية.

الجدول (2) نتائج اختبار أثر التدوير الوظيفي بأبعاده في الانتاجية

T. Sig	قيمة (T)	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري	المتغير المستقل	المتغير التابع
--------	----------	---------------------	---------------------------	-----------------	----------------

المحسوبة	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		التدوير الوظيفي
	معامل بيتا β	قيمة F المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل B الثابت	
0.006	*2.783		0.506	1.408	الثابت (Constant)
0.000	*3.946	0.556	0.129	0.509	التدوير الوظيفي
F. Sig		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.000		17.443	0.309	0.556	

معنوي عند مستوى $DF=1/39$ ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج (SPSS) الإحصائي.

يوضح الجدول (2) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.556$ (55.6%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدوير الوظيفي في بعد المتغير التابع الإنتاجية، من خلال قيمة (F. Sig) والبالغة (0.000) وهي اقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (17.443) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (39/1)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.309$) إلى أن متغير التدوير الوظيفي قد فسر ما نسبته (30.9%) من التباين الحاصل في بعد الإنتاجية.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا لمتغير التدوير الوظيفي قد جاءت ($\beta=0.556$) وان قيمة (T) المحسوبة (3.946) عند مستوى ($Sig=0.000$) وهي معنوية، وبناء على ما تقدم نرفض فرضية البحث الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدوير الوظيفي في الإنتاجية في مصلحة الجمارك المصرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الالتزام في مصلحة الجمارك المصرية

الجدول (3) نتائج اختبار أثر التدوير الوظيفي بأبعاده في الالتزام

T. Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية	معاملات الانحراف المعياري	المتغير المستقل	المتغير التابع
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	التدوير الوظيفي	
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت	
0.009	*2.683		0.448	1.202	الثابت (Constant)

التدوير الوظيفي 0.616 0.114 0.648 *5.404 0.000

F. Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0.000	28.226	0.420	0.648

*معنوي عند مستوى $DF=1/39$ ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج (SPSS) الإحصائي

يوضح الجدول (3) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.648$ (%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدوير الوظيفي في بعد المتغير التابع الالتزام، من خلال قيمة (F. Sig) والبالغة (0.000) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (28.226) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (39/1)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.420$) إلى أن متغير التدوير الوظيفي قد فسّر ما نسبته (42.0%) من التباين الحاصل في بعد الالتزام. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا لمتغير التدوير الوظيفي قد جاءت ($\beta=0.648$) وان قيمة (T) المحسوبة (5.404) عند مستوى ($Sig=0.000$) وهي معنوية، وبناء على ما تقدم نرفض فرضية البحث الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدوير الوظيفي في الالتزام في مصلحة الجمارك المصرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي في مصلحة الجمارك المصرية

الجدول (4) نتائج اختبار أثر التدوير الوظيفي بأبعاده في الرضا الوظيفي

T. Sig	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل التدوير الوظيفي	المتغير التابع الرضا الوظيفي
			معامل B الثابت	الخطأ المعياري		
0.000	*5.873		2.402	0.409	الثابت (Constant)	
0.001	*3.529	0.511	0.367	0.104	التدوير الوظيفي	
F. Sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R			
0.001	13.770	0.261	0.511			

*معنوي عند مستوى $DF=1/39$ ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج (SPSS) الإحصائي

يوضح الجدول (4) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=51.1\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية التدوير الوظيفي في بعد المتغير التابع الرضا الوظيفي، من خلال قيمة (F. Sig) والبالغة (0.001) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (13.770) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (39/1)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.261$) إلى أن متغير التدوير الوظيفي قد فسر ما نسبته (26.1%) من التباين الحاصل في بعد الرضا الوظيفي.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا لمتغير التدوير الوظيفي قد جاءت ($\beta=0.511$) وان قيمة (T) المحسوبة (3.529) عند مستوى (Sig=0.001) وهي معنوية، وبناء على ما تقدم نرفض فرضية البحث الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) التدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي في مصلحة الجمارك المصرية.

16. النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الأهمية النسبية لمتغير التدوير الوظيفي كان مرتفعاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.87)، وهذه النتائج تدل على أن دائرة الجمارك تهتم بالتدوير الوظيفي لما لهذا المتغير من أهمية في تطوير وتحسين الأداء وتقليل الأخطاء في العمل والكشف عن القيادات المستقبلية وبالتالي تحسين وتجويد مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.
- إن مستوى الأهمية النسبية لمتغير مستويات الأداء كان مرتفعاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.69) وجاء مستوى الأبعاد ما بين متوسط ومرتفع، وجاء في المرتبة الأولى بعد (الرضا الوظيفي) بمتوسط حسابي مقدراه (3.92) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد (الإنتاجية) بمتوسط حسابي (3.56) بأهمية نسبية متوسطة. وهذه النتائج تدل على أن دائرة الجمارك تهتم بمستوى الأداء بأبعادها مجتمعة، والأمر الذي يفسر على الاهتمام بمستوى أداء العاملين كون دائرة الجمارك من الدوائر المهمة في المملكة والتي تقدم خدمات لكافة القطاعات الاقتصادية والخدمية، هذا إلى جانب أنها ترفد خزينة الدولة بالإيرادات الشهرية التي تمكن وزارة المالية من الإنفاق العام.
- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الأداء بأبعاده مجتمعة (الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي) في مصلحة الجمارك المصرية. وتدلل هذه النتيجة على أن الدوران الوظيفي له أثر إيجابي في تجويد وتحسين الأداء الفردي كون أن معدل الدوران الوظيفي في الدائرة مرتفعاً وفق النتائج التي توصلت إليها وهذا يمكن من فتح المجال أمام باقي الموظفين ممن لديهم

- خبرات في العمل من بذل المزيد من الجهود وتقديم مستويات أداء أفضل سيما القيادات الشابة، ونقلها لباقي الزملاء يساعد ذلك في تقديم الخدمات لطالبيها وفق الخطط التي تضعها الإدارة العليا في الدائرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الإنتاجية في مصلحة الجمارك المصرية. وتدلل هذه النتيجة على أن الدوران الوظيفي يساعد في استغلال مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل.
- توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الالتزام في مصلحة الجمارك المصرية. وتدلل هذه النتيجة على أن الدوران الوظيفي يساعد على زيادة الشعور لدى الموظفين بالاستقلالية والالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة مستوى الالتزام لديهم.
- أخيراً دلت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدوير الوظيفي في الرضا الوظيفي في مصلحة الجمارك المصرية. وتعني هذه النتيجة أن الدوران الوظيفي يساعد في زيادة مستوى الخبرة لدى الموظفين وإشغال وظائف أعلى في المستقبل وبالتالي زيادة مستوى الحوافز الأمر الذي ينعكس إيجاباً في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

17. الإستنتاجات

- ان عملية التدوير الوظيفي في دائرة الجمارك لها انعكاسات إيجابية في رفع سويت أداء الموظفين واكتشاف القيادات المستقبلية، وتقليل الأخطاء والحد منها.
- تولي مصلحة الجمارك المصرية أهمية كبيرة لبعده الرضا الوظيفي، مع اهتمامها برفع مستويات الإنتاجية والالتزام، وهذا يدل على إيمان الإدارة العليا في مصلحة الجمارك المصرية بأن العنصر البشري هو محور التطوير في الاداء.
- يلعب الأداء الفردي من القيادات الشابة دوراً بالغ الأهمية في عملية الاصلاح والتحسين من خلال فتح باب التطوير والابتكار وتوظيف الكفاءات بكشل يضمن الإستمرار في تحسين جودة الخدمة المقدمة.

18. التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، تقدم الدراسة الحالية التوصيات الآتية:

- أن تولي دائرة الجمارك أهمية قصوى لموضوع الدوران الوظيفي، بحيث يتم تحريك ونقل الموظفين من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى سيما الذين شغلوا وظائف لأكثر من سنة وفتح المجال أمام الموظفين الآخرين بقصد الاستفادة من الخبرات الوظيفية وتبادلها بين الموظفين الأمر الذي يزيد من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي لمصلحة الجمارك المصرية.
- أن تولي مصلحة الجمارك المصرية العناية والاهتمام المتزايد بالأداء الفردي والمؤسسي، وتوفير كل ما من شأنه تحسين وتجويد مستوى الأداء خاصة فيما يتعلق بتوفير الدعم المادي والمعنوية للموظفين.

- إجراء مزيد من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في مديريات أخرى في دائرة الجمارك بقصد الاستفادة من نتائجها وتعميم توصياتها.

19. قائمة المراجع

- العامري، عمار محمد (م. مشارك)، سعيد، عبدالله عادل (م. مشارك)، الخضر، الخضر عاتق (م. مشارك)، بلفقيه، عبدالرحمن أبوبكر (م. مشارك) 2023. أثر بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة السعيد للسيراميك - اليمن - مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الطريسي، محمد عواض (مؤلف) 2021. أثر أبعاد التدوير الوظيفي على رضا العاملين في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في الشئون الصحية بمنطقة الرياض مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية
- بابكر، مصطفى (2007) . الانتاجية وقياسها. مجلة جسر التنمية 61 (3). http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/56/56_develop_bridge61.pdf
- لحكيري، صورية وجامع، فريال (2023). أثر التدوير الوظيفي على تحسين أداء الأف ارد في المؤسسة دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، [رسالة ماجستير غير منشورة]، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- حمادي، احمد عباس (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز اداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 208،(22)94.
- حويحي، مروان احمد محمد (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- الحياي، ايمان واحمد، ميسون (2018) ، واقع تطبيق التدوير الوظيفي لبعض المصارف العراقية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين في جامعة الموصل والموصل للتنمية والاستثمار/فرع الأندلس، تنمية الرافدين 119 (37).
- سلامي، عبدالكريم وعراب، عماد (2023). دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للنوك التجارية دراسة حالة بنك الخليج الجزائر للفترة (2017-2021). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- السيد، أبو الفتوح على، محمد (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 23(1)، 205-255.

- عبد ربه، لينا (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل – فلسطين.
- عبدالحميد، ايمان فوزي (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 3 (1)، 160-133.
- قوراري، زهرة والعياشي، مريم (2019). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة دراسة حالة جامعة أحمد دراية أدرار الفترة ما بين: 15 فيفري – 15 أفريل 2019، رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أحمد دراية أدرار.
- الكرفي، مجيد (2015). موازنة الأداء واليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد، وفاء احمد (2009). اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الادارة العامة). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 19، 7.
- محمود محمد اسكات، عبد الله، السماديسي، احمد، رشيد (2022). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية علي شركة الزيتينة للنفط بدولة ليبيا). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(1)، 641-624.
- مقبل، علي (2018). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل "بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية". [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الاندلس- اليمن.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعي، ماجد راضي (2015). *أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي*، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي*، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نوري، محمد (2010). أنظمة تقييم الاداء كأسلوب لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالاغواط. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة زيان عاشور بالجلفة- الجزائر.
- منصور، محمد إبراهيم وأجاي، خالد والجازولي، عدنان (2020). التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي " دراسة ميدانية عمى عينة من أستاذات التعليم العالي"، *المجلة المغربية للتقييم والبحث التربوي*، 7(7)، 32-1.
- الهيلات، بهاء الدين عبدالله والجازي، جهاد ضيف الله (2023). الأثر القانوني للتدوير الوظيفي في مكافحة الفساد " دراسة تحليلية استشرافية في ضوء التشريع المصري"، *المجلة المصرية في القانون والعلوم السياسية*، 15(3)، 292-258.

- بركات، محمد (2011). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، العدد 1502.

المراجع الاجنبية:

- Giovanis, E. (2019). Do the flexible employment arrangements increase job satisfaction and employee loyalty? Evidence from Bayesian networks and instrumental variables. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, 9(1-2), 84-115.
- Idris Idris & Sugeng Wahyudi September 2022. Job Rotation and Work Motivation: Will it Improve Employee Performance? *Webology* 18(Special Issue 04):1086-1098.
- Muhammad Nabeel Siddiqui May 2023 (Karachi, Pakistan). Effect Of Work Motivation And Wellbeing On Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement, Advance Educational Institute and Research Center.
- Oparanma, A. O., & Nwaeke, L. I. (2015). Impact of job rotation on organizational performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 7(3), 183-187.-
- Purwanggono, C. J. (2021). The Effect of Work Rotation and Work Motivation on Employee Work Productivity: Systematic Literature Review Streght Based Assessment. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4 (4), 9381-9386.
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th ed.). New York, NY: John Wiley & Son Inc.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591.
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591.