



التدوير الوظيفي واثره على تمكين الموارد البشرية داخل المصارف التجارية
دراسة حالة مصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة
عمر حسين أبوخشيم
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية , جامعة طرابلس

تاريخ الاستلام: 2025/12/16 - تاريخ المراجعة: 2025/12/19 - تاريخ القبول: 2025/12/23 - تاريخ النشر: 2026 /1/26

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التدوير الوظيفي واثره على تمكين الموارد البشرية داخل المصارف التجارية وقد تم اجراء هذه الدراسة بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مع اجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين الذين تم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عليهم وقد وزع الباحث 30 استمارة استبانة باستخدام أسلوب الحصر الشامل الا ان المرتجع منهم 25 وهى قابلة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة عليها أن أسلوب التدوير الوظيفي يساهم بدرجة عالية في تمكين الموارد البشرية مع وجود بعض المعوقات. كما اوصت الدراسة بالعمل على تحفيز ومكافاة الموارد البشرية وفق مؤشرات الاداء مع ضرورة تبني أسلوب التدوير الوظيفي لزرع الثقة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الخدمية من خلال تمكينها واعطائها القدر الكافي من الحرية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية .

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي , تمكين الموارد البشرية, مصرف شمال افريقيا ,

Abstract

This study aimed to examine job rotation and its impact on the empowerment of human resources in commercial banks. The study was conducted at the North Africa Bank, Souk Al-Jumaa Branch.

The researcher employed the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main data collection tool, in addition to conducting several interviews with some employees to whom the job rotation method had been applied. The researcher distributed 30 questionnaires using the comprehensive survey method; 25 questionnaires were returned and were valid for statistical analysis.

The study concluded that the job rotation approach contributes to a high degree to the empowerment of human resources, despite the presence of some obstacles.

The study also recommended the need to motivate and reward human resources according to performance indicators, and to adopt the job rotation approach in order to build trust among human resources working in service institutions by empowering them and granting them sufficient freedom to make decisions and assume responsibility.

Keywords: Job rotation, Human resource empowerment, North Africa Bank.

المقدمة

اشتدت المنافسة في منظمات الاعمال في ظل التطورات التكنولوجية السريع والزيادة السريعة في نظم المعلومات وخاصة الخدمية منها على سبيل المثال المصارف التجارية التي تسعى جاهدة الى كسب الزبائن وتقديم افضل الخدمات بواسطة الموارد البشرية المدربة التي تمتلكها لكي تحقق بها ميزة تنافسية وقد استخدمت عدة اساليب لذلك. ومن ضمن هذه الاساليب اسلوب التدوير الوظيفي وتمكينه وبموجب هذا الاسلوب ينتقل الموظف من وظيفة الى اخرى داخل القسم الواحد او مجموعة من الاقسام والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو ان يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة او التي يكمل بعضها البعض من اجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله وقد يكون هذا الانتقال بين الوظائف خلال يوم واحد او خلال اسابيع او اكثر (سنان الموسوي 1999) .

كما ان التمكين يعتبر اسلوب جيد لزراعة الثقة في الموظف سواء القديم او الجديد من اجل رفع كفاءته وبالتالي زيادة حبه وشغفه للوظيفة وايضا يمكن القول ان التمكين هو تعزيز قدرات الافراد على تطوير الخدمات بطريقة ملائمة (مدحت ابوالنصر 231) .

أولاً مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والدوريات واغلب ما يتعلق بهذا الموضوع حسب علم الباحث ومن خلال ترددي على المصرف محل الدراسة لاحظت ان اغلب العاملين ينتقلون من وظيف الى أخرى داخل المصرف مما اثار انتباهي وأتوقع انه موظف جديد الا انه نفس الموظف وبالتالي يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال التالي:-

الى أي مدى يؤثر اسلوب التدوير الوظيفي في تمكين الموارد البشرية ؟

ثانياً اهداف الدراسة

- 1- التعرف على اسلوب التدوير الوظيفي واهدافه.
- 2- الوصول الى اساليب يمكن من خلالها زيادة تمكين الموارد البشرية والتقليل من عملية دوران العمالة.
- 3- معرفة العلاقة بين عملية التدوير الوظيفي وتمكين الموارد البشرية وكيف يمكن ان يؤثر احدهما في الآخر.

ثالثاً أهمية الدراسة

- 1- بالنسبة للباحث لصقل مهارات الباحث في البحث على احد الاساليب الادارية الحديثة في الادارة ألا وهما التدوير الوظيفي والتمكين الإداري
- 2- تساهم في اثراء المكتبة في مثل هذه المواضيع الحديثة واهم الاستراتيجيات المطبقة لتمكين العاملين بالمنظمة محل الدراسة وهو مصرف شمال افريقيا .
- 3- نتائج هذه الدراسة قد تساعد مصرف شمال أفريقيا فرع سوق الجمعة في كيفية استخدام اسلوب التدوير الوظيفي في تمكين العاملين وتدريبهم من اجل تعزيز الانتماء للوظيفة التي يرغبون فيها ويستمترون فيها للوصول للأبداع والتألق.

رابعاً فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة في الشكل التالي :

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدوير الوظيفي وتمكين الموارد البشرية داخل المنظمة قيد الدراسة وتتفرع منها الفرضيات التالية

1- يستخدم اسلوب التدوير الوظيفي في تنمية مهارات العاملين لاكتساب الخبرة وزيادة الثقة بالنفس لأداء العمل المطلوب منهم .

2- يساهم تمكين الموارد البشرية في تعزيز قدراتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار .

3- توجد معوقات في تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي في المنظمة محل الدراسة .

رابعاً حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الاتي :

1- الحدود المكانية: مصرف شمال افريقيا - فرع سوق الجمعة .

2- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة الممتدة (خلال شهري نوفمبر حتى ديسمبر 2025) .

3- الحدود الموضوعية: وتتمثل في معرفة استخدام اسلوب التدوير الوظيفي في المصارف التجارية من حيث

تنوع الخبرات وتطوير مهارات الموارد البشرية في ظل وجود المرونة الوظيفية للقيام بذلك .

خامساً منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تجميع الإحصائيات والبيانات وتنظيمها وتبويبها واستخراج العلاقات بين مكونات عناصر الموضوع وملائمته لطبيعة الدراسة .

سادساً مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة والبالغ عددهم موظف وموظفة 30.

اما عينة الدراسة فكانت من كل العاملين بالمصرف حيث تم استخدام اسلوب الحصر الشامل لكون أن مجتمع الدراسة صغير نسبياً وفي حدود امكانيات الباحث .

ثامناً الدراسات السابقة:

1- دراسة زينب عمر سالم (2025) بعنوان (التدوير الوظيفي الواقع والاهمية دراسة تطبيقية على العاملين

بمصرف الوحدة بسرت) .

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التدوير الوظيفي وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدمت اسلوب الحصر الشامل وقامت بتوزيع 65 استمارة استبانة وتوصلت الى ان ادارة المصرف تستخدم اسلوب التدوير الوظيفي للعاملين به وتنقلهم بين الوظائف بدرجة متوسطة ويحقق مزايا كبيرة تنعكس بشكل إيجابي على الموارد البشرية داخل المصرف اوصيت بتبني اسلوب التدوير كاستراتيجية علمية مما يساهم في تزويد العاملين بالمصرف بعملية التراكم المعرفي ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال .

2- دراسة ماجدة عبد الشافي خالد (2022) بعنوان (اثر التدوير والتمكين في تحسين اداء الموظف)

وهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التدوير والتمكين الوظيفي على تحسين اداء العاملين بالمنظمات واعتبرت ان التدوير الوظيفي من الاتجاهات الحديثة لتحسين اداء الموارد البشرية وكانت دراسة نظرية لترسيخ وتأسيس مفاهيم التدوير الوظيفي.

وتوصلت الى ان التدوير والتمكين من الاساليب الرائدة لتحسين اداء الموارد البشرية.

3- دراسة معيتقة احمد حسن القعود (2023) بعنوان (التدوير الوظيفي واتره على الولاء التنظيمي دراسة

ميدانية على مجمع الشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته)

حيث هدفت هذه الدراسة على معرفة اسلوب التدوير بالمجمع المذكور بأبعاده المختلفة وطبقت على مجمع الحديد والصلب وكانت على جميع العاملين والبالغ عددهم 6415 وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت 361 مفردة وتوصلت

الى انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بينهما ويوجد ايضا اثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة ..

4- دراسة لنا الفريد فرنسيس عبد ربه (2019) بعنوان (التدوير الوظيفي وتأثيره على اداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية).

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على اداء العاملين في محافظة دير لحم والخليل وكانت على 25 بنك ووزعت استبانة لهذا الغرض وقامت بأجراء تسعة مقابلات مع المدراء وتوصلت الى ان هناك تأثير للتدوير الوظيفي على اداء الموظفين في البنوك بفلسطين وكان مرتفعاً وخلصت الى مجموعة من التوصيات اهمها زيادة الوعي بأهمية هذا الاسلوب عند تصميم الوظائف البنكية وتشجيع الادارة العليا بأهمية التدريب.

6- دراسة مراد بمنقار, فلة عيساوي (2014) بعنوان (تمكين العاملين, مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي) حيث هدفت هذه الدراسة بالتحليل لا حدى متغيرات اخر صيحات تطور الفكر الإداري وبالتالي يصبح التمكين الإداري ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء وسرعة التعامل مع المتغيرات العالمية وسرعة الاستجابة للعملاء وتوصلت الدراسة الى التمكين الإداري اصبح ضرورة ملحة للمنظمات العامة والخاصة ولابد لهذه المنظمات العمل به وهو من اساسيات الادارة العليا وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية لتنفيذه .

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع التدوير الوظيفي وان اغلب الدراسات ركزت على اداء العاملين الا ان دراستي هذه ركزت على متغير اخر الا وهو تمكين الموارد البشرية بمعنى انه عندما يتم تدوير العنصر البشري ومروه على اغلب الوظائف بالمنظمة وان الوظيفية التي تناسب امكانياته ومؤهلاته وقدراته ولديه القدرة على الابداع فيها يتم التمكين بها حسب قدراته وامكانياته وهى احدى الاساليب الحديثة في الادارة وبالتالي لابد للإدارة العليا من الاهتمام بهذا الاسلوب والعمل به ووضع استراتيجية له.

تاسعاً مصطلحات ومفاهيم الدراسة

1- التدوير الوظيفي:- يعنى انتقال الموظف من وظيفة الى اخرى وفي نفس المنظمة وذلك لغرض كسب

المهارات المعارف حول اغلب الوظائف . وهذا الاسلوب اكثر شيوعاً واستخداماً في المصارف بحكم ان

اغلب الوظائف متشابهة ومتقاربة.

ويتفق البعض الى ان التدوير الوظيفي يشير انه من الادوات المهمة لإنتاج مهام متنوعة يقوم بها الفرد من اجل اكتساب الخبرة اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منه ويتم تدويره من موقعه الرئيسي الى موقع اخر ويتعمد نجاح التدوير على ان يكون العمل المكلف به قريباً في المستوى الوظيفي وفي فترة زمنية ممنهجة ويتطلب تطبيق التدوير الوظيفي نظرة شاملة على ملفات الموظفين الذين سيخضعون لهذه العملية (فلاته 2011)

ويطلق عليه احياناً التناوب الوظيفي وهو انتقال العنصر البشري بين الاعمال والوظائف المختلفة والمتشابهة لغرض

اكتساب المهارات والمعارف والخبرات .ويستخدم أحياناً في اعداد القيادات وتعزيز الفهم الشامل للمنظمة.

ويمكن تعريفه اجرائياً بأنه احد الاساليب التي تستخدمها ادارة الموارد البشرية في نقل الموظف من وظيفية الى اخرى

لغرض زيادة مهاراته وادائه لأغلب الوظائف.

واحياناً قد تكون لسد العجز في حالة تغيب موظف عنه عمله فانه يجد من يقوم بعمله او يحل محله.

2- تمكين الموارد البشرية:- وهو احد الاتجاهات المعاصرة أيضاً في الفكر الإداري الحديث بحيث يتم تمكين

العنصر البشري بعد ممارسته لعدة عمليات ادارية مميزة مثل تفويض السلطة على القيام بالأعمال

المؤكدة له من قبل رئيسه المباشر ويحدث ذلك عند وجود نوع من التفاعل بين إدارة المنظمة والموارد البشرية.

ويكون المورد البشري شريكا في اتخاذ القرارات لا منقذ لها وتشجيع المشاركة على اتخاذ القرارات وبذلك تحت عملية التمكين مما يساهم في تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالمسؤولية والاستقلالية. وكنتيجة لذلك يحدث تعزيز الاداء والتميز المؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة التنظيمية للعديد من المؤسسات الحديثة التي تعمل على استخدام المفاهيم الحديثة في الادارة وتطورها ويمكن تعريفه اجرائيا هو منح الموارد البشرية في المنظمات قوة التصرف المشاركة الفعلية من جانب هؤلاء في ادارة المنظمات التي يعملون بها من اجل حل مشاكلها وهذا يطلق عليه تمكين الذات (عطية افندي، ص 114-117). وكذلك يمكن ان نضيف ان التمكين بانه رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الادارة فالهدف من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الموارد البشرية ان يساهموا بأقصى جهودهم وطاقاتهم ففي تحقيق اهداف المنظمة وهذا ما تسعى اليه المنظمات ويعود بالنفع عليها وعلى الموارد البشرية (جودة ص 319).

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، من إعداد أداة الدراسة لجمع البيانات (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1. أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات والمعلومات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية صممت خصيصاً لغرض حل مشكلة الدراسة قياس ابعاد التدوير الوظيفي ، وتمكين العاملين وماهي اهم المعوقات التي قد تواجه ادارة المصرف في استخدام هذا الاسلوب وقد تم توزيع 30استبانة الا ان المرتجع منهم بلغ 25 وقد تم استبعاد الاستمارات الغير قابلة للتحليل لعدم استكمال الاجابة على فقراتها وبمراعاة ان تكون فقراته شاملة لكل جوانب مشكلة الدراسة واجراء بعض المقابلات مع الموظفين ، من اجل ذلك قسم نموذج الاستبانة الي اربع أجزاء رئيسية يمكن تصنيفها كما يلي: الجزء الاول: يشمل هذا الجزء على البيانات الشخصية لعينة البحث والمتمثلة في (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء على عدد 5 عبارات تحاكي المتغير المستقل المتمثل في التدوير الوظيفي.

الجزء الثالث: يشتمل هذا الجزء على عدد 5 عبارات تحاكي المتغير التابع المتمثل في التمكين الاداري.

الجزء الرابع: يشتمل هذا الجزء على عدد 6 عبارات تحاكي معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي.

2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة جميع الموظفين بالفرع ولبالغ عددهم 30 موظف وموظفة.

3. المقاييس والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

1. Relative Frequency: يستخدم بشكل أساسي في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها، وتقيد الباحث في الحكم على العبارات من حيث قبولها من عدمه وفق درجات البدائل المغلقة المعدة من قبل الباحث.

2. اختبار Cronbach's Alpha: يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان.

3. اختبار Kolmogorov-Smirnov للعينة الواحدة: يستخدم في اختبار مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.

4. اختبار One-Sample Test: يستخدم في اختبار درجات التوافر في حالة تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.

5. تحليل Regression: يستخدم لا يحدد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

6. اختبار R^2 : يستخدم لتحديد نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

4. اختبار ثبات واتساق الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها بعد مدة وتحت نفس الظروف على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة استخدام معامل ألفا كرونباخ. اما الاتساق فيقصد به مدى ارتباط كل عبارة بالمحور التابعة له، وقد تم التحقق من ذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، فكانت النتائج كما هي في الجدول (1):

جدول رقم (1)

نتائج الثبات والاتساق للاستبانة

محور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الاتساق	القرار
التدوير الوظيفي	5	0.650	0.806	ثابت ومتسق
تمكين الموارد البشرية	5	0.725	0.851	ثابت ومتسق
معوقات تطبيق التدوير الوظيفي	6	0.619	0.787	ثابت ومتسق
الدرجة الكلية للاستبانة	16	0.753	0.868	ثابتة ومتسقة

يتضح من خلال الجدول (1) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللدرجة الكلية للمحاور كان اكبر من القيمة المفترضة (0.60) (علام ص115)، عليه فإن الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحياتها للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة ومن تم الوصول للنتائج اللازمة لاختبار فرضية الدراسة التي وضعت من أجلها الاستبانة.

5. توزيع البيانات:

لمعرفة ما اذا كانت البيانات لها توزيع طبيعي ام لا تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (2):

جدول رقم (2) توزيع البيانات

المحور	Test Statistic	p-value	القرار
التدوير الوظيفي	0.246	0.000	لا تتبع
تمكين الموارد البشرية	0.147	0.174	تتبع
معوقات تطبيق التدوير الوظيفي	0.165	0.077	تتبع

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (2) يتبين ان مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لكل من (تمكين الموارد البشرية، معوقات تطبيق التدوير الوظيفي) اكبر من 5%. مما يدل على ان البيانات الممثلة لها تتبع في تغيراتها للتوزيع الطبيعي، عليه يتم استخدام اختبار معلمي متمثل في (اختبار T) لقياس درجة توفرها. اما مستوى المعنوية المشاهد (p-value) لمحور التدوير الوظيفي فقد كان اصغر من 5%. مما يدل على ان البيانات الممثلة له لا تتبع في تغيراتها للتوزيع الطبيعي، عليه يتم استخدام اختبار لا معلمي متمثل في (اختبار ويلكوكسن) لقياس درجة توفره.

6. تحليل البيانات الوصفية للدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكرث الخماسي لتقدير درجة إجابة فئات الدراسة حول أسئلة الاستبيان، حيث كانت الدرجات من 1 إلى 5 ابتداءً من غير موافق تماماً إلى موافق تماماً، حيث أن هذه الأرقام تعبر عن وزن كل إجابة كما يلي: (غير موافق تماماً = 1، غير موافق = 2، الي حد ما = 3، موافق = 4، موافق تماماً = 5). بالتالي يكون متوسط هذه الاجابات يساوي (3)، فإذا كان متوسط اجابة العبارات 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة حول هذه العبارة كانت بالموافقة أو الرفض النسبي، وإذا كان متوسط هذه الاجابات أكبر من 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة كانت بالموافقة، أما إذا كان متوسط الاجابة أقل من 3 فإنه يشير إلى أن الإجابة كانت بعدم الموافقة. بالتالي يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الاجابات يختلف عن 3 أم لا. بعد الانتهاء من ترميز الاجابات وإدخال بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS (Statistical Package for Social Science).

ثم وضع مقياس يتم من خلاله معرفة درجة التوفر لكل بعد من ابعاد الدراسة، وذلك وفق الجدول 3 التالي:

الجدول (3)

درجات التوفر

الفترة	1.80-1.0	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.0-4.21
مستوى التوفر	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جداً

أيضا تم تقسيم البيانات المجمعة عند تحليلها إلى ثلاث اقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال التكرارات ومن خلال الاشكال البيانية، فكانت على النحو التالي :

- تحليل عامل الجنس لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4)

التكرار النسبي للجنس لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	التكرار النسبي%
ذكر	16	64.0
أنثى	9	36.0
المجموع	25	100.0
البديل الأكثر أهمية	ذكور	

من خلال الجدول (4)، نلاحظ ان 16 (64.0%) من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة ذكور، 9 (36.0%) اناث. بشكل عام اغلب العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة ذكور ويعود ذلك لطبيعة المجتمع المحافظ .

- تحليل عامل المؤهل العلمي لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (5)

التكرار النسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	التكرار النسبي%
دبلوم متوسط	8	32.0
دبلوم عالي	9	36.0
بكالوريوس	7	28.0
ماجستير	1	4.0
المجموع	25	100.0
البديل الأكثر أهمية	دبلوم عالي	

من خلال الجدول (5)، نلاحظ أن 7 (25.0%) من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يحملون مؤهل بكالوريوس، 8 (32.0%) يحملون مؤهل دبلوم متوسط، 9 (36.0%) يحملون مؤهل دبلوم عالي، 1 (4.0%) يحملون مؤهل ماجستير. بشكل عام اغلب العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يحملون مؤهل دبلوم عالي وهذا يدل ان مجتمع الدراسة يتمتع بمؤهلات عالية ويحتاج الى التدريب وتطبيق اسلوب التدوير لتمكين العاملين في الوظائف التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.

- تحليل عامل سنوات الخبرة لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6)

التكرار النسبي لسنوات الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	التكرار النسبي%
من 5-20 سنة	16	64.0
أكثر من 20 سنة	9	36.0
المجموع	25	100.0
البديل الأكثر أهمية	من 5 الي 20 سنة	

من خلال الجدول (6)، نلاحظ أن 16 (64.0%) من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة خبرتهم من 5 الي 20 سنة، 9 (36.0%) خبرتهم من 21 سنة فأكثر. بشكل عام اغلب العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يتمتعون بخبرة من 5 الي 20 سنة وهي كافية لا داء المهام المكلفين بها .

- تحليل عامل المستوى الوظيفي لعينة الدراسة، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7)

التكرار النسبي للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة

المستوى الوظيفي	التكرار	التكرار النسبي%
رئيس قسم	4	16.0
صراف	1	4.0
مراجع	1	4.0
موظف	18	72.0
امتنال	1	4.0
المجموع	25	100.0
البديل الأكثر أهمية	موظف	

من خلال الجدول (7)، نلاحظ ان 18 (72.0%) من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يندرجون تحت مسمى موظف، 4 (16.0%) مندرجين تحت مسمى رئيس قسم، وينسب ضعيفة لبقية المسميات. بشكل عام اغلب العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة مندرجين تحت مسمى موظف وبالتالي هم محتاجون لأسلوب التدوير ومعرفة اغلب الوظائف حتى يتمكنوا منها.

القسم الثاني: تم في هذا القسم يتم معرفة مستوى توفر كل محور من محاور الدراسة، وذلك من خلال تحليل العبارات الواردة بالاستبانة والاجابة على التساؤلات التالية.

➤ ما مستوى استخدام التدوير الوظيفي بمصرف شمال افريقيا سوق الجمعة محل الدراسة؟.

لمعرفة مستوى استخدام التدوير الوظيفي بمصرف شمال افريقيا سوق الجمعة محل البحث ، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار ويلكوكسن حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور التدوير الوظيفي. فكانت نتائج كما في الجدول (8):

جدول رقم (8)

نتائج اختبار مستوى استخدام التدوير الوظيفي

القرار	النسبة	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة الاستخدام %					التدوير الوظيفي	الرتبة
				موافق تماماً	موافق	الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً		
عالي جداً	موافقة بنسبة 100.0%	0.000	4.68	68.0	32.0	0.0	0.0	0.0	يساهم استخدام اسلوب التدوير الوظيفي في تحديد المهام والمسئوليات ويقلل من الملل والروتين ووجود قدر كافي من المرونة الوظيفية	1
عالي جداً	موافقة بنسبة 92.0%	0.000	4.60	72.0	20.0	4.0	4.0	0.0	يساهم التدوير الوظيفي في الحصول على الخبرة الوظيفية اللازمة لأداء اغلب الوظائف	2
عالي جداً	موافقة بنسبة 88.0%	0.000	4.36	48.0	40.0	12.0	0.0	0.0	يساعد اسلوب التدوير الوظيفي في فهم كيفية اداء اعمال مشابهة وتطوير مهاراتي	3
عالي	موافقة بنسبة 48.0%	0.001	3.68	24.0	24.0	48.0	4.0	0.0	يتم استخدام التدوير الوظيفي وفق معايير واضحة وعادلة لكل وبصياغة سياسة وواضحة	4
عالي	موافقة بنسبة 52.0%	0.004	3.52	8.0	44.0	44.0	0.0	4.0	يتم تدريبنا على كيفية اداء المهام بطريقة سهلة ومبسطة من قبل الزملاء	5
عالي	موافقة بنسبة 76.0%	0.000	4.17	44.0	32.0	21.6	1.6	0.8	الدرجة الكلية لاستخدام التدوير الوظيفي	

من خلال الجدول (8)، نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور التدوير الوظيفي الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 4.17 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة استخدام عالية، مما يدل على ان 76.0% من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يرون بأن اسلوب التدوير الوظيفي مستخدم بدرجة عالية بالمصرف، وذلك من خلال استخدامه وفق معايير واضحة وعادلة لكل وبصياغة سياسة وواضحة وتدريب الموظفين على كيفية اداء المهام بطريقة سهلة ومبسطة من قبل الزملاء، الامر الذي يساهم في تجديد المهام والمسئوليات ويقلل من الملل والروتين ووجود قدر كافي من المرونة الوظيفية والحصول على الخبرة الوظيفية اللازمة لأداء اغلب الوظائف ويساعد في فهم كيفية اداء اعمال مشابهة وتطوير المهارات.

➤ ما مستوى تمكين الموارد البشرية داخل مصرف شمال افريقيا بفرع سوق الجمعة محل البحث؟.

لمعرفة مستوى تمكين الموارد البشرية داخل مصرف شمال افريقيا سوق الجمعة محل البحث ، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور تمكين الموارد البشرية. فكانت نتائج كما في الجدول (9):

جدول رقم (9)

نتائج اختبار مستوى تمكين الموارد البشرية

القرار	النسبة	المستوى	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة التمكين %					تمكين الموارد البشرية	الرتبة
					موافق تماماً	موافق	الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً		
عالي جداً	موافقة بنسبة 84.0%		0.000	4.44	60.0	24.0	16.0	0.0	0.0	اتعاون مع زملائي لأداء بعض الاعمال بصورة جماعية	1
عالي	موافقة بنسبة 76.0%		0.000	4.12	36.0	40.0	24.0	0.0	0.0	يشجعني الرؤساء المباشرون على المبادرة وتحمل المسؤولية	2
عالي	موافقة بنسبة 80.0%		0.000	4.08	32.0	48.0	16.0	4.0	0.0	اقوم بمنح صلاحيات تتناسب مع مسؤوليتي الوظيفية	3
عالي	موافقة بنسبة 68.0%		0.000	4.04	36.0	32.0	32.0	0.0	0.0	اشعر بان الادارة تثق بقدراتي على اتخاذ قرارات سليمة في نطاق عملي	4
عالي	موافقة بنسبة 72.0%		0.000	3.92	32.0	40.0	20.0	4.0	4.0	اشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على طبيعة عملي	5
عالي	موافقة بنسبة 76.0%		0.000	4.12	39.2	36.8	21.6	1.6	0.8	الدرجة الكلية لتمكين الموارد البشرية	

من خلال الجدول (9)، نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور تمكين الموارد البشرية الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 4.12 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة تمكين عالية، مما يدل على ان 76.0% من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يرون بأنه يتم تمكين الموارد

البشرية بدرجة عالية بالمصرف، وذلك من خلال تشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم لأداء بعض الاعمال بصورة جماعية وعلى تحمل المسؤولية ومنحهم الثقة بقدراتهم على اتخاذ قرارات سليمة في نطاق عملهم.

➤ ما هي اهم معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي بمصرف شمال افريقيا سوق الجمعة محل البحث؟
لمعرفة اهم معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي بمصرف شمال افريقيا سوق الجمعة محل البحث ، تم احتساب التكرارات النسبية لكل بديل واحتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة، اختبار تي حول المتوسط الفرضي $\mu_0 = 3$ لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي. فكانت نتائج كما في الجدول (10):

جدول رقم (10)

نتائج اختبار معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي

القرار	P-value	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية لدرجة الوجود %					معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي	الرتبة
المستوى	النسبة	موافق تماماً	موافق	الي حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً			
عالي جداً	موافقة بنسبة 88.0%	0.000	4.24	40.0	48.0	8.0	4.0	0.0	1
عالي	موافقة بنسبة 80.0%	0.000	3.96	28.0	52.0	12.0	4.0	4.0	2
عالي	موافقة بنسبة 64.0%	0.000	3.96	44.0	20.0	24.0	12.0	0.0	3
عالي	موافقة بنسبة 64.0%	0.000	3.76	20.0	44.0	28.0	8.0	0.0	4
عالي	موافقة بنسبة 52.0%	0.005	3.48	4.0	48.0	44.0	0.0	4.0	5

6	وجود ضعف وقلة اهتمام من الادارة بأهمية اسلوب التدوير الوظيفي	0.0	24.0	60.0	4.0	12.0	3.04	0.824	موافقة نسبية بنسبة %60.0	متوسط
	الدرجة الكلية لوجود معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي	1.3	8.7	29.3	36.0	24.7	3.74	0.000	موافقة بنسبة %60.7	عالي

من خلال الجدول (10)، نلاحظ ان مستوى المعنوية المشاهد (P-value) للدرجة الكلية لمحور معوقات تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي الذي كان اصغر من مستوى المعنوية المحدد 0.05 وبمتوسط حسابي 3.74 واقع في الفترة (3.41-4.20) المعبرة على درجة تمكين عالية، مما يدل على ان 60.7% من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يرون بأنه توجد معوقات تنظيمية تحد من تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي متمثلة في (نقص الكفاءات الإشراقية، انخفاض اداء الموظف، جمود الهيكل التنظيمي، لا يصلح في كل الوظائف لوجود المركزية، خشية الموظفون من مقاومة التدوير الوظيفي خوفاً من التغيير).

القسم الثالث: تم في هذا القسم اختبار فرضية الدراسة، وذلك على النحو التالي:

7. اختبار فرضية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في ايجاد حل للمشكلة، على الفرضية التالية:

➤ **الفرضية الرئيسية:** "يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية داخل مصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة".

لمعرفة ما إذا كان للتدوير الوظيفي أثر ذو دلالة احصائية على تمكين الموارد البشرية داخل مصرف محل البحث أم لا، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبناء نموذج انحدار تمكين الموارد البشرية على التدوير الوظيفي، استخدام تحليل التباين، معامل بيرسون للارتباط، ومعامل التحديد على التوالي لتحديد نسبة أثر التدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (11):

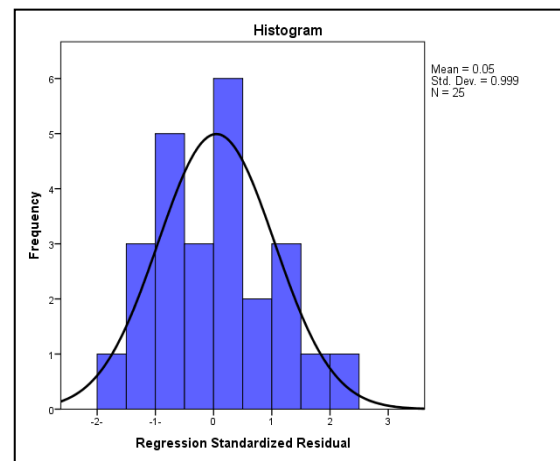
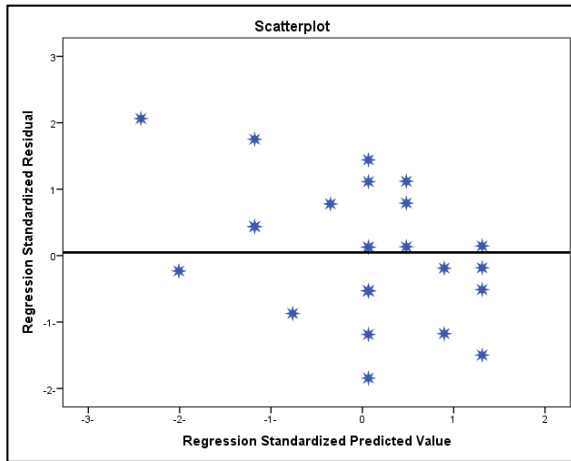
جدول (11):

نتائج تحليل أثر التدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية

القرار	تمكين الموارد البشرية	ادوات الاختبار
النموذج معنوي	1144.076	F
	0.000	P -value_F
التدوير الوظيفي له أثر	0.982	β_1
	33.824	t_β ₁
	0.000	P-value_β ₁
هناك علاقة	0.990	R
مفسر	0.979	R ²

من خلال الجدول (11)، نلاحظ ان قيمة مستوى المعنوية المشاهد ($p\text{-value}=0.000$) لنموذج انحدار تمكين الموارد البشرية على التدوير الوظيفي اصغر من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يعني ان النموذج معنوي احصائياً، كذلك ($p\text{-value}$) لمعلمتي الانحدار كان أقل من ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على دلالة وجود علاقة عالية القوة بين التدوير الوظيفي وتمكين الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة قدرها 99.0%، الامر الذي جعل التدوير الوظيفي يساهم في التغيرات الحاصلة في تمكين الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة بنسبة 97.9%، والبقية تعزى لعوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

وللتأكد من كون النموذج المتحصل عليه لم يعاني من مشكلة قياسية تجعل نتائجه وهمية. تم رسم حركة البواقي (الفروق بين الحقيقي والمقدر)، فكانت على الصورة:



الشكل 2- التمثيل البياني لتجانس البواقي

الشكل 1- التمثيل البياني للمدرج التكراري للبواقي

من خلال الشكلين (1، 2)، نلاحظ ان شروط طريقة المربعات الصغرى متحققة، مما يجعل النموذج المتحصل عليه غير وهمي.

عليه، نقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة.

8. نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. اغلب العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة ذكور يحملون مؤهل دبلوم عالي ومندرجين تحت مسمى موظف، وخبرتهم في العمل من 5 الي 20 سنة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة. فكلما عملت ادارة مصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة على تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي وفق معايير واضحة وعادلة لكل وبصياغة سياسة واضحة وتدريب الموظفين على كيفية اداء المهام بطريقة سهلة ومبسطة من قبل الزملاء، كلما ساهم ذلك على تمكين الموارد البشرية وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم لأداء بعض الاعمال بصورة جماعية وتحمل المسؤولية والرفع من ثقتهم بقدراتهم على اتخاذ قرارات سليمة في نطاق عملهم. الامر الذي يساهم في تجديد المهام والمسؤوليات ويقلل من الملل والروتين ووجود قدر كافي من المرونة الوظيفية والحصول على الخبرة الوظيفية اللازمة لأداء اغلب الوظائف ويساعد في فهم كيفية اداء اعمال مشابهة وتطوير المهارات.

3. توجد بعض المعوقات لتطبيق اسلوب التدوير الوظيفي بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة متمثلة في (نقص الكفاءات الإشرافية، انخفاض اداء الموظف، جمود الهيكل التنظيمي، لا يصلح في كل الوظائف لوجود المركزية، خشية الموظفون من مقاومة التدوير الوظيفي خوفاً من التغيير).

9. التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالاتي:

1. العمل على تحفيز ومكافئة الموارد البشرية حسب الاداء المبذول ووفق مؤشرات الاداء المتحقق.
2. ضرورة الاهتمام على تبنى اسلوب التدوير الوظيفي كاستراتيجية ناجحة في تنمية الموارد البشرية وتمكينها وبناء التراكم المعرفي لها حتى يتم خلق صف ثاني من القيادات الادارية من موظف بسيط الى شخص قيادي وهذا الاسلوب مستخدم في اغلب المنظمات اليابانية .
3. التركيز على زرع الثقة في الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسات الخدمية من خلال اعطاء الحرية في اتخاذ القرارات وتشجيعهم والوقوف الى جانبهم لتحمل المسؤوليات.

المراجع

- 1-أبو النصر، محدث. (2007). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*. القاهرة: مجموعة النيل العربية
- 2-أبو منقار، مراد، وعيسوي، فلة. (2007). *تمكين العاملين للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي*. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، (7)، قسنطينة، الجزائر.
- 3-أفندي، عطية. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 4-عبد الشافي، ماجدة. (2022). *أثر التمكين والتدوير على أداء الموظف العام*. مجلة روح القانون، (100)، بنها، جمهورية مصر العربية.
- 5-الفرد، ليينا. (2019). *التدوير الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في قطاع البنوك الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
- 6-فلاته، عبد العزيز. (2011). *التدوير الوظيفي وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- 7-جودة، محفوظ. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. عمان
- 8-حريم، حسن. (2013). *إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 9-سالم، زينب. (2025). *التدوير الوظيفي: الواقع والأهمية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سرت، ليبيا
- 10-صلاح الدين، محمود علام. (2000). *القياس والتقويم التربوي والنفسي*. القاهرة: دار الفكر العربي.

11- القعود، معينية. (2023). التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي. مجلة البحوث الأكاديمية، 25، مصراتة، ليبيا.

12- الموسوي، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.