



## 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 للنشر: 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 كاداة رئيسة لجمع البيانات مع اجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين الذين تم تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي عليهم وقد وزع الباحث 30 استمارة استبانة باستخدام اسلوب الحصر الشامل الا ان المرتاج 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 ومكافأة الموارد البشرية وفق مؤشرات الاداء مع ضرورة تبني اسلوب التدوير الوظيفي لزرع الثقة في الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الخدمية من خلال تمكينها واعطائهما القدر الكافي من الحرية في اتخاذ القرار وتحمل المسئولية .

**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

اشتلت 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 يتقل الموظف من وظيفية الى اخرى داخل القسم الواحد او مجموعة من الاقسام والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو ان يتقن الموظف عدداً من العمليات المشابهة 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(سانان الموسوي 1999).

كما ان التمكين يعتبر اسلوب جيد لزرع النقه 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 ملائمه (مدحت ابوالنصر 231).

#### اولاً مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والدوريات واغلب ما يتعلق بهذا الموضوع حسب علم الباحث ومن خلال ترددني على المصرف محل الدراسة لاحظت ان اغلب العاملين ينتقلون من وظيف إلى أخرى داخل المصرف مما اثار انتباхи 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 اهمية الدراسة

- 1- بالنسبة للباحث لصقل مهارات الباحث في البحث على احد الاساليب الادارية الحديثة في الادارة آلا وهم 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 افريقيا فرع سوق الجمعة في كيفية استخدام اسلوب التدوير الوظيفي في تمكين العاملين وتدريبهم من اجل تعزيز الانتماء للوظيفة التي يرغبون فيها ويستمرون 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 وتتفق 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 الآتي :

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 ل القيام بذلك .

#### **خامساً منهجية الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تجميع الإحصائيات والبيانات وتنظيمها وتبنيها واستخراج العلاقات بين مكونات عناصر الموضوع وملايئتها 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 ثم استخدم 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 والأهمية 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 استبيانه وتوصلت الى ان ادارة المصرف تستخدم اسلوب التدوير الوظيفي للعاملين به وتنقلهم بين الوظائف بدرجة متوسطة ويحقق مزايا كبيرة تتعكس بشكل إيجابي على الموارد البشرية داخل المصرف او صيت بتبني اسلوب التدوير كاستراتيجية علمية مما يساهم في تزويد العاملين بالمصرف بعملية التراكم المعرفي ومواكبة التغيرات الحاصلة في بيئه الاعمال .

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

وهدفت 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 وتأصيل 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 واثره 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

إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بينهما ويوجد أيضاً اثر ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الولاء التنظيمي بالشركة محل الدراسة ..

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

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في محافظة دير لحم والخليل وكانت على 25 بنك وزوّرت استبانة لهذا الغرض وقامت بأجراء تسعه مقابلات مع المدراء وتوصلت إلى أن هناك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك بفلسطين وكان مرتفعاً وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أهمها زيادة الوعي بأهمية هذا الأسلوب 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 إلى التمكين الإداري أصبح ضرورة ملحة للمنظمات العامة والخاصة ولابد لهذه المنظمات العمل به وهو من اساسيات الادارة العليا وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية لتنفيذها .

#### **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 ومروره على اغلب الوظائف بالمنظمة وان الوظيفية التي تناسب امكانياته ومؤهلاته وقدراته ولديه القدرة على الابداع فيها يتم التمكين بها حسب قدراته وامكانياته وهي احدى الاساليب الحديثة في الادارة وبالتالي لابد للادارة العليا من الاهتمام بهذا الأسلوب والعمل به ووضع استراتيجية له.

#### **تاسعاً مصطلحات ومفاهيم الدراسة**

1- **التدوير الوظيفي:**- يعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى وفي نفس المنظمة وذلك لغرض كسب المهارات المعرفية حول اغلب الوظائف . وهذا الأسلوب أكثر شيوعاً واستخداماً في المصادر بحكم ان اغلب الوظائف متشابهة ومتقاربة.

ويتحقق البعض إلى ان التدوير الوظيفي يشير انه من الادوات المهمة لإنتاج مهام متنوعة يقوم بها الفرد من اجل اكتساب الخبرة اللازمة ل القيام بالمهام المطلوبة منه ويتم تدويره من موقعه الرئيسي إلى موقع آخر ويعتمد نجاح التدوير على ان يكون العمل المكلف به قريباً في المستوى الوظيفي وفي فترة زمنية ممنهجة وييتطلب 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 والمعرفة 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 فإنه 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

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

ويكون المورد البشري شريكا في اتخاذ القرارات لا منقد لها وتشجيع المشاركة على اتخاذ القرارات وبذلك تحت عملية التمكين مما يساهم في تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالمسؤولية والاستقلالية.

وكلتيجة لذلك يحدث تعزيز الاداء والتبييز 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,ص114-117).

وكذلك يمكن ان نضيف ان التمكين بانه رفع قدرة الموظف على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الادارة فالهدف من التمكين هو توفير الظروف لسماح لكافة الموارد البشرية ان يساهموا بأقصى جهودهم وطاقاتهم في تحقيق اهداف المنظمة وهذا ما تسعى اليه المنظمات ويعود بالنفع عليها وعلى الموارد البشرية(جودة ص319).

### **التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات**

يتناول هذا البحث 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 صممته خصيصاً لغرض حل مشكلة الدراسة قياس ابعاد التدوير الوظيفي ، وتمكين العاملين وما هي اهم المعوقات التي قد تواجهه ادارة المصرف في استخدام هذا الاسلوب وقد ثم توزيع 30 استبانة الا ان المرتجع منهم بلغ 25 وقد تم استبعاد الاستمارات الغير قابلة للتحليل لعدم استكمال الاجابة على فقراتها وبمراجعة ان تكون فقراته شاملة لكل جوانب مشكلة الدراسة واجراء بعض المقابلات مع الموظفين ، من اجل ذلك قسم نموذج الاستبانة الى اربع اجزاء 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 أساسى في التحليل الوصفي للبيانات المتحصل عليها، وتقييد 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 بجاد 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 تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة تطبيقها بعد مدة وتحت نفس الظروف على نفس أفراد العينة الاستطلاعية، وقد تم التتحقق من ثبات الاستبانة استخدام معامل ألفا كرو نباخ. أما الاتساق فيقصد به مدى ارتباط كل عبارة بالمحور التابع له، وقد تم التتحقق من ذلك بأخذ الجدر التريعي لمعامل ألفا كرو نباخ، فكانت النتائج كما هي في الجدول

(1)

جدول رقم (1)

نتائج الثبات والاتساق للاستبانة

القرار	معامل الاتساق	معامل الثبات	عدد العبارات	محور
تابت ومتافق	<b>0.806</b>	<b>0.650</b>	<b>5</b>	<b>التدوير الوظيفي</b>
تابت ومتافق	<b>0.851</b>	<b>0.725</b>	<b>5</b>	<b>تمكين الموارد البشرية</b>
تابت ومتافق	<b>0.787</b>	<b>0.619</b>	<b>6</b>	<b>معوقات تطبيق التدوير الوظيفي</b>
تابة ومتسبة	<b>0.868</b>	<b>0.753</b>	<b>16</b>	<b>الدرجة الكلية للاستمارة</b>

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

#### 5. توزيع البيانات:

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

جدول رقم (2) توزيع البيانات

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

من خلال النتائج الموضحة بالجدول(2) يتبيّن 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. أما 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 مقاييس ليكرت 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). وبالتالي يكون متوسط هذه الإجابات يساوي (3)، فإذا كان متوسط إجابة العبارات 3 فهذا يشير إلى إن الإجابة حول هذه العبارة كانت بالموافقة أو الرفض النسبي، وإذا كان متوسط هذه الإجابات أكبر من 3 فهذا يشير إلى أن الإجابة كانت بالموافقة، أما إذا كان متوسط الإجابة أقل من 3 فإنه يشير إلى أن الإجابة كانت بعدم الموافقة. وبالتالي يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الإجابات يختلف عن 3 أم لا. بعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال بيانات الدراسة باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة SPSS . (Statistical Package for Social Science)

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

الجدول (3)

درجات التوفر

مستوى التوفر	ضعيف جداً	متواضع	عالي	4.20-3.41	5.0-4.21	الفترة
مستوى التوفر	ضعيف جداً	متواضع	عالي	4.20-3.41	5.0-4.21	الفترة

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

**القسم الأول:** تم في هذا القسم التعرف على خصائص مجتمع الدراسة من خلال التكرارات ومن خلال الاشكال البيانية، وكانت 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 الاكثر اهمية	ذكر	

من خلال الجدول (4)، نلاحظ ان 16(64.0%) من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة ذكور ، 9(36.0%) انانث. 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	النكرار	النكرار النسبي%
دبلوم متوسط	8	32.0
دبلوم عالي	9	36.0
بكالوريوس	7	28.0
ماجستير	1	4.0
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>
<b>البديل الاكثر اهمية</b>		<b>دبلوم عالي</b>

من خلال الجدول (5)، نلاحظ ان (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	النكرار	النكرار النسبي%
من 5-20 سنة	16	64.0
أكثر من 20 سنة	9	36.0
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>
<b>البديل الاكثر اهمية</b>		<b>من 5 الى 20 سنة</b>

من خلال الجدول (6)، نلاحظ ان (16.64.0%) من العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة خبرتهم من 5 الى 20 سنة، (9.36.0%) خبرتهم من 21 سنة فأكثر. بشكل عام اغلب العاملين بمصرف شمال افريقيا فرع سوق الجمعة يتمتعون بخبرة من 5 الى 20 سنة وهي كافية لاداء المهام المكلفين بها .

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

جدول رقم (7)

النكرار النسبي للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة

المستوى الوظيفي	النكرار	النكرار النسبي%
رئيس قسم	4	16.0
صراف	1	4.0
مراجع	1	4.0
موظف	18	72.0
امثال	1	4.0
<b>المجموع</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>
<b>البديل الاكثر اهمية</b>		<b>موظف</b>

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، وبنسب 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 بالاستيانة والاحابة 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

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

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 (4.20-3.41) 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 للكل وبصياغة سياسة واضحة وتدريب الموظفين على كيفية اداء المهام بطريقة سهلة ومبسطة من قبل الزملاء، 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.

ـ 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  $3 = \mu_0$  لكل عبارة وللدرجة الكلية لمحور تمكين الموارد البشرية. فكانت نتائج كما في الجدول (9) :

جدول رقم (9)

نتائج اختبار مستوى تمكين الموارد البشرية

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

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  $\mu_0 = 0$  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
			موافق تماماً	موافق	الي حد ما	غير موافق تماماً	غير موافق			
المستوى	النسبة									
عالي جداً	موافقة بنسبة 88.0%	0.000	4.24	40.0	48.0	8.0	4.0	0.0	نقص الكفاءات الإشرافية يحد من فاعلية اسلوب التدوير	1
عالي	موافقة بنسبة 80.0%	0.000	3.96	28.0	52.0	12.0	4.0	4.0	انخفاض اداء الموظف يقلل من رغبة الادارة في تطبيق اسلوب التدوير الوظيفي	2
عالي	موافقة بنسبة 64.0%	0.000	3.96	44.0	20.0	24.0	12.0	0.0	جمود الهيكل التنظيمي يعيق تطبيق التدوير الوظيفي	3
عالي	موافقة بنسبة 64.0%	0.000	3.76	20.0	44.0	28.0	8.0	0.0	لا يقوم المصرف في بعض الوظائف باستخدام التدوير الوظيفي لأنه لا يصلح في كل الوظائف لوجود المركبة	4
عالي	موافقة بنسبة 52.0%	0.005	3.48	4.0	48.0	44.0	0.0	4.0	يخشى الموظفون من مقاومة التدوير الوظيفي خوفاً من التعديل	5

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

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 الإشرافية، انخفاض اداء الموظف، جمود الهيكل التنظيمي، لا يصلح في كل الوظائف لوجود المركبة، خشية الموظفين 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 اثر 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 اثر التدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (11):

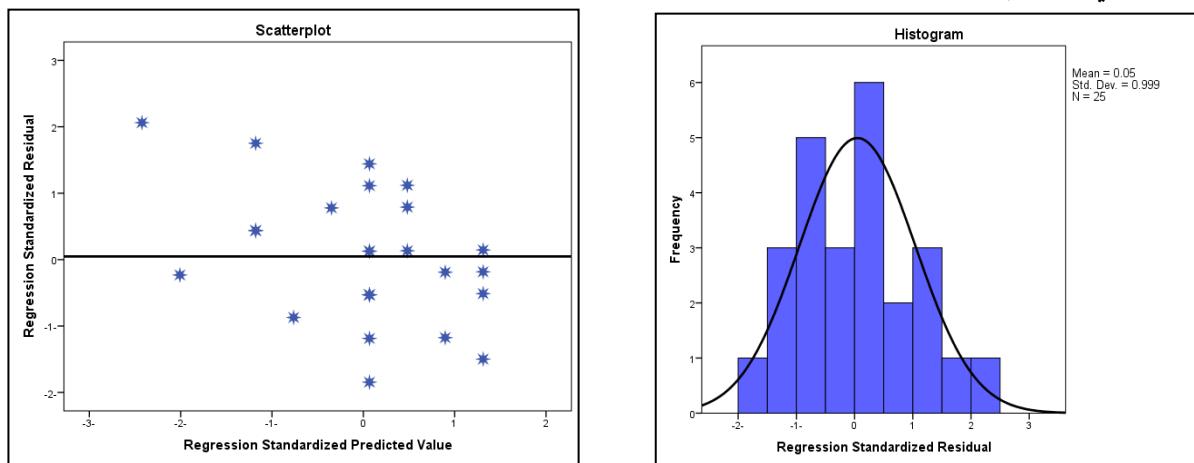
جدول (11):

نتائج تحليل اثر التدوير الوظيفي على تمكين الموارد البشرية

ادوات الاختبار	تمكين الموارد البشرية	القرار
F	1144.076	النموذج معنوي
P -value_F	0.000	
$\beta_1$	0.982	التدوير الوظيفي له اثر
t_β <sub>1</sub>	33.824	
P-value_β <sub>1</sub>	0.000	
R	0.990	هناك علاقة
R <sup>2</sup>	0.979	

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.

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



الشكل 1- التمثيل البياني للدرج التكراري للباقي 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 اثر 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 الى 20 سنة.
2. يوجد اثر 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 للكل وبصياغة سياسة واضحة وتدريب الموظفين على كيفية اداء المهام بطريقه 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 المركبة، خشية الموظفون من مقاومة التدوير الوظيفي خوفاً من التغيير).

**9. التوصيات:**

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالاتي:

1. العمل على تحفيز وكافحة الموارد البشرية حسب الاداء المبذول ووفق مؤشرات الاداء المتحقق.
2. ضرورة الاهتمام على تبني اسلوب التدوير الوظيفي كاستراتيجية ناجحة في تنمية الموارد البشرية وتمكنها وبناء التراكم المعرفي لها حتى يتم خلق صف ثانٍ 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، وعيساوي، فلة. (2007). تمكين العاملين للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي. *مجلة أبحاث نفسية وتربيوية*، (7)، قسنطينة، الجزائر.
- 3-أفندي، عطية. (2003). *تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتربية 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: إداره الموارد البشرية.
- 8-حريم، حسن. (2013). *إطار متكامل لإدارة الموارد البشرية*. 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.

القعود، معينقة. (2023). التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي. مجلة البحوث الأكademie، 25، مصراته، 11-ليبيا.

الموسوى، سنان. (2008). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار مجذلاني للنشر والتوزيع.