

التدوير الوظيفي: الواقع والاهمية دراسة تطبيقية على العاملين في مصرف الوحدة بسرت

د. زينب عمر سالم *

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، سرت، ليبيا

* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): zainab78.omar@su.edu.ly

Job rotation: reality and importance An applied study on employees of Al-Wahda Bank in Sirte

Dr. Zaynab Omar Salem *

Department of Business Administration, Faculty of Economics, Sirte University, Sirte, Libya

Received: 17-03-2025; Accepted: 19-05-2025; Published: 28-05-2025

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ومستوى تطبيق التدوير الوظيفي ، و أهم المزايا التي يحققها تطبيق هذا الاسلوب ، و طبقت الدراسة على العاملين في مصرف الوحدة بسرت، كما الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة ، و استخدمت اسلوب الحصر الشامل ، فقد وزعت (65) استبانة على كل العاملين بالمصرف، لتجميع البيانات اللازمة، و اجراء المعالجات المناسبة لها باستخدام برنامج (SPSS) للحزم الاحصائية، اثبتت نتائج الدراسة ان إدارة مصرف الوحدة تقوم بتدوير العاملين ونقلهم بين الوظائف بدرجة متوسطة ،ايضاً اثبتت النتائج ان تطبيق هذا الأسلوب في المصرف يضمن تحقيق مزايا كثيرة تتعكس بشكل ايجابي على قدرات العاملين ومهاراتهم ، و اوصت الدراسة إدارة المصرف بضرورة تبني التدوير الوظيفي كاستراتيجية علمية حديثة حيث يمكن الاعتماد عليها في بناء التراكم المعرفي للعاملين بالمصرف وذلك من خلال تدريبهم ونقلهم بين الوظائف بشكل دوري ولفترات محددة مما يساهم في تزويدهم بمهارات وقدرات اخرى تؤهلهم للتكيف مع ما يستجد من تغيرات فنية او تكنولوجيا في بيئة الاعمال.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، مصرف الوحدة، سرت.

Abstract:

The current study aims to identify the level of job rotation and explore its advantages at Al-Wahda Bank in Sirte, the study utilized a descriptive methodology to analyze the phenomenon and (65) questionnaires were distributed to all employees at the bank for data collection, The findings indicated that the bank's management applies the job rotation at a moderate level. In addition, the results confirmed that job rotation yields numerous benefits that positively affect employees' skills and capabilities, the researcher recommended that the bank's management adopt job rotation as a modern scientific strategy. By providing training and periodically rotating employees among different positions for specified periods, the bank can enhance knowledge accumulation, equipping them with new skills that enable adaptation to technological changes in the business environment.

Keywords: Job rotation, Whada bank, Sirte.

تسعى المنظمات باختلاف أهدافها لتطوير نظمها الإدارية من أجل مواجاة التغييرات والتحولات المتسارعة في كل النواحي، مستخدمة كل الاساليب الادارية الحديثة والمتنوعة في سبيل ذلك أهمها أسلوب التدوير الوظيفي طبقا لمعايير تقييم الأداء ، حيث يؤدي هذا الأسلوب الى تطوير الخبرات والمهارات وتفجير الطاقات الخلاقة للعاملين بها اللذين يحملون على عاتقهم مسؤولية نجاح منظماتهم في تحقيق اهدافها وذلك عن طريق توفير البرامج التدريبية التي تستهدف رفع كفاءة العاملين واكسابهم المهارات الادرية اللازمة لتطوير امكانياتهم وقدراتهم لتمكينهم من حل المشكلات وتقلد المناصب الإدارية المختلفة وكذلك إعطاءهم الفرص المتساوية وتشجيعهم على اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بوظائفهم والقضاء على المركزية التي طالما كبحت جماح آليات الابداع والتفكير لدى العاملين بالمنظمات .

والجدير بالذكر ان أسلوب التدوير الوظيفي قد شاع بالدول المتقدمة حديثا ، حيث اختلفت آراء الاداريون في تفسيره والنظر اليه على انه أسلوب سياسي اداري ام اداري فقط، إذ يُفسر على انه نقل الموظف من وظيفته الحالية الى أخرى لغرض اكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحته او مصلحة المنظمة كما ان هذه السياسة لا يقتصر تطبيقها على الوظائف الدنيا فقط بل تطال الجميع من اسفل السلم الوظيفي في المنظمة إلى أعلاه، كما ان بعض الدول العربية قامت بتطبيق التدوير الوظيفي في هيكلتها لأهدافها ومنظومة سياساتها وقيمتها كأحد أهم استراتيجيات التطوير والتحسين بها .(القحطاني، 2011: 14)

أن مصرف الوحدة بسرت وكغيره من المنظمات الاخرى وفي ظل اعتماده الكبير على كوارده البشرية يتحتم عليه القيام بتنمية وتطوير الخبرات والمهارات لدى كوارده وذلك للرفع من كفاءة أدائها، حيث يلزمه ذلك باستخدام اساليب وبرامج حديثة، لضمان تحقيقه النجاح في مواجهة طفرة التغييرات السريعة الحاثّة في بيئة الاعمال، وترى الباحثة ان من انسب تلك الأساليب هي تبني إدارة المصرف استخدام آليات التدوير الوظيفي وتطبيقها خاصة وان الدراسات السابقة اكدت على أهمية هذا الأسلوب وفوائده الكثيرة للأفراد والمنظمة ككل.

اولاً: مشكلة الدراسة

من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والتي اشارت الى الدور المهم الذي يلعبه التدوير الوظيفي داخل المنظمة وما يحققه من نتائج إيجابية للعاملين بها، حيث أكد الرفاعي وزملاؤه في دراستهم (2024) على ان هناك ارتباط إيجابي بين تدوير العاملين ومعدلات استدامة الموارد البشرية وإمكانية الاحتفاظ بها، ايضاً اثبتت نتائج دراسة منصور واخرون (2022) أن تطبيق التدوير الوظيفي يزيد من شعور العاملين بالرضا عن وظائفهم، وفي ذات السياق اشارت نتائج دراسة الضبع وزملاؤه (2022) ان هذا الأسلوب يساعد على تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين وذلك من خلال اكسابهم مهارات وخبرات جديدة، كما أكد امام واخرون (2019) على ان سياسية تدوير الموظفين تحول دون انتشار الفساد الإداري داخل المنظمات. وبناء على ماسبق قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع بعض الموظفين بالمصرف المبحوث للتعرف على مستوى تطبيق المصرف لهذه الأسلوب وما اذا كانت تتبع آليات معينة تضمن لها النجاح في تحقيق ذلك ، حيث تم سؤالهم

عن بعض المؤشرات التي تبين مستوى ادراكهم لممارسات التدوير الوظيفي مثلاً: "هل يخضع العاملون في المصرف لبرامج تدريبية متنوعة لتنمية مهاراتهم"، وكذلك "هل يعتمد المصرف التخطيط المسبق لتطبيق هذه الاستراتيجية كوسيلة لتدريب العاملين على الأنشطة الوظيفية الأخرى" وايضاً سؤالهم ما اذا كانت الإدارة تمتلك الإدارة فناعة ورؤية واضحة عن اهداف التدوير واهميته"، و ما اذا كان " يتوفر لدى المصرف مناخ يشجع العاملين على التدوير الوظيفي" وايضاً سؤالهم عن اهم الفوائد التي يحققها تطبيق هذا الأسلوب من قبل إدارة المصرف مثلاً: هل يمنح تدوير العاملين الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي"، وهل يساهم التدوير على التجديد في العمل والقضاء على الرتابة والروتين في بيئة العمل" كذلك هل في رضا العاملين بالمصرف ويرفع من روحهم المعنوية، وهل يساعد العاملين بالمصرف على اكتساب مهارات وخبرات جديدة، حيث تبين من خلال إجابات الموظفين انخفاض مستوى ادراكهم للمؤشرات الدالة على ممارسة سياسة تدوير العاملين بالمصرف فهم يرون بان إدارة المصرف لا تولي الاهتمام الكافي لهذه الاسلوب، كما ان آرائهم اشارت الى أهمية تدويرهم ونقلهم بين الوظائف داخل المصرف، وبناء على ذلك سعت الباحثة في الدراسة الحالية الى تحديد مستوى تطبيق التدوير الوظيفي في المصرف المبحوث وأهميته، حيث تم بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مصرف الوحدة بسرت؟
السؤال الثاني: ما أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مصرف الوحدة بسرت؟
ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل اهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1- الأهمية العلمية: في حدود علم الباحثة هذه الدراسة الوحيدة التي تناولت تدوير العاملين بمصرف الوحدة بسرت، كما يتوقع ان تساهم هذه الدراسة في اثراء المكتبة العربية بمزيد من المعلومات المرتبطة باستراتيجية التدوير الوظيفي في المصارف والتي قد تلعب دوراً مهماً في تفسير التحديات التي تواجهها إدارة المصرف عند تبني مثل هكذا استراتيجية وتحديد مميزاتها والمعايير اللازمة لتطبيقها.

2- الأهمية العملية: نتائج هذه الدراسة قد تساعد إدارة مصرف الوحدة في التعرف على أهمية هذا الأسلوب والمزايا التي يحققها للأفراد وللمنظمة وكذلك التحديد الدقيق لأليات تطبيق هذا الأسلوب والعوامل اللازمة توفيرها لنجاح تطبيقه، مثل اعتماد برامج تدريب متنوعة تشمل جميع الوظائف بالمصرف سعياً لتحسين وتطوير أداء الموظفين به، وكذلك تصميم الوظائف بالشكل الذي يضمن وضوح نشاطاتها والإمكانيات اللازمة لتنفيذها وذلك لتأهيل الموظفين وتسهيل عملية تدويرهم مما يساهم في رفع مستوى رضاهم عن عملهم، رفع روحهم المعنوية، وزيادة شعورهم بالانتماء للمصرف وبالتالي تحفيزهم على الابداع والابتكار عند أدائهم لوظائفهم، مما يتيح للمصرف القدرة على مواجهة التغيرات التقنية والفنية المتزايدة في المجالات المختلفة سعياً منه لتحقيق أهدافه المنشودة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على مستوى التدوير الوظيفي في مصرف الوحدة بسرت والوقوف على مدى تطبيق هذا الأسلوب من قبل الإدارة وكذلك مدى اقتناع العاملين بالمصرف بأهميته لإكسابهم مهارات جديدة تؤهلهم لتقلد مناصب ووظائف اخرى، وكذلك توضيح اهم المميزات المتحققة من تطبيقه بالنسبة للأفراد وللمنظمة، وتقديم توصيات ومقترحات للمسؤولين بالمصرف لترشيد تطبيق هذا الاسلوب وضمان فاعليته وذلك بناء على النتائج المتحصل عليها.

رابعاً: التعريف الإجرائي

التدوير الوظيفي: يُقصد به سياسة إدارية منظمة ومخططة مسبقاً تتبعها إدارة مصرف الوحدة مستخدمة آليات معينة لتطبيقها، ابتداء من تصميم الوظائف بشكل جيد وتحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجازها، مروراً بوضع برامج تدريبية وتأهيلية للموظفين وذلك لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم تمهيداً لنقلهم وتدويرهم بين الوظائف المختلفة خلال مدة زمنية محددة.

خامساً: حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تبيان واقع ومستوى التدوير الوظيفي وكذلك تحديد اهم مزاياه التي يحققها من وجهة نظر العاملين بمصرف الوحدة بسرت.
- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على آراء العاملين في مصرف الوحدة بسرت.
- **حدود زمنية:** أنجزت هذه الدراسة في الفترة المحصورة مابين شهر فبراير وشهر ابريل سنة 2025.
- **حدود مكانية:** طُبقت هذه الدراسة على مصرف الوحدة الواقع بمدينة سرت الليبية.

سادساً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العلمية التي تطرقت لموضوع التدوير داخل المنظمات سعياً منها لتبيان الدور المحوري الذي يلعبه هذا المتغير وعلاقته ببعض العوامل التنظيمية التي اثرت بمستويات مختلفة على أداء العنصر البشري بها، ومن هذه الدراسات الآتي:

- دراسة (كامل، 2024) هدفت هذه الدراسة الى رصد وتحليل العلاقة بين المركزية الإدارية وتدعيم تدوير العاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بالقاهرة، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ، كما استخدم طريقة الحصر الشامل لتجمع البيانات باستخدام الاستبانة حيث بلغ عدد المشاركين (57) عاملة وركزت الدراسة على تحديد مجموعة من المتغيرات لقياس درجة تدوير الموظفين وتمثلت في (تصميم الوظائف، التدريب الوظيفي، التقييم الوظيفي - الرضا الوظيفي)، وتوصلت الدراسة الى ان هناك ارتباط طردي بين المركزية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين.

- (فودة، 2024) اهتمت هذه الدراسة بتوضيح سياسة التدوير الوظيفي ودورها في تنمية مهارات العاملين الإشرافية من وجهة نظر الموظفين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمحافظة القاهرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع عدد (434) استبانة، وأكدت نتائج هذه الدراسة على ان للتدوير

الوظيفي إيجابيات كثيرة أهمها اكساب العاملين مهارات وخبرات جديدة ، كما يسهم تطبيقه في بناء الموظف الشامل الملم بمهارات الوظائف الأخرى وان انطبقت المستويات الوظيفية لتطبيقه هو الإدارة التنفيذية يليه مستوى الإدارة الوسطى ، كما أكدت النتائج على عدم ضرورة تطبيق إدارة المنظمة هذا الأسلوب على الإدارة العليا مبررةً ذلك بأنه قد يُفقد الكثير من الخبرات التي قد تكلف المنظمة الكثير.

-دراسة (الرفاعي وآخرون ، 2024) والتي تطرقت الى معرفة اثر اسلوب تدوير العاملين على استدامة الموارد البشرية بقطاع الفنادق المصرية ،وزعت (406) استمارة استبان على العاملين ،واكدت نتائج الدراسة على شعور العاملين بالجمود والملل عند استمرارهم في وظيفة ثابتة ،وانه يوجد علاقة طردية موجبة بين تطبيق اسلوب تدوير العاملين ومعدلات الاحتفاظ بهم، واوصت الدراسة بضرورة خلق مناخ تعاوني بين الأقسام لتسهيل تقبل العاملين لفكرة تدويرهم.

-دراسة (القعود، 2023) والتي اشارت الى اثر أسلوب التدوير على الولاء التنظيمي للعاملين لدى الشركة الليبية للحديد والصلب مصراته، كما استخدمت المنهج الوصفي لتفسير الأثر بين المتغيرات ووزعت 361 استبانة على عينة عشوائية من العاملين، وجاءت النتائج مؤكدة وجود ارتباط ذا دلالة احصائية موجبة ضعيفة بين ابعاد التدوير الوظيفي (تدريب العاملين وتطوير قدراتهم، وتطوير الوظائف) الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة.

-دراسة (منصور وآخرون ،2022) هدفت الى الكشف عن طبيعة الارتباط والعلاقة بين تدوير الموظفين ومستوى رضاهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم للظاهرة، فقد وزعت 125 استمارة استبيان على عينة من استاذات التعليم العالي بجامعة قطاع غزة، وأكدت الدراسة على ان وجود ارتباط موجب بين (تطبيق التدوير، متطلبات التدوير، تصميم الوظائف، تطوير المسار الوظيفي) والرضا الوظيفي لدى استاذات التعليم العالي بمحافظات غزة.

-دراسة (الضبع وآخرون ،2022) تحرت هذه الدراسة عن دور تدوير العاملين في تطوير ادائهم الإداري حيث استخدم الباحثون الأسلوب الوصفي لدراسة الظاهرة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من العاملين بلغ عددها (153) عاملاً في كلية التربية بجامعة اسيوط، وأكدت النتائج على ضرورة الاعتماد على تدوير العاملين داخل المنظمة لتطوير ورفع كفاءة أدائهم، سعياً لتحقيق أهداف المنظمة.

-دراسة (الموجي وآخرون ،2022) اهتمت الدراسة بمعرفة واقع التدوير الوظيفي للأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الجيزة، تم استخدام الأسلوب الوصفي لدراسة الظاهرة، حيث تم الاعتماد على استمارة استبيان لتجميع البيانات واختارت عينة البحث بطريقة الحصر الشامل تكونت من (130) مفردة حيث أكدت نتائج الدراسة على ان تدوير الموظفين يزيد من مستوى خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على الابتكار.

-دراسة (علي،2022) اختبرت الدراسة أثر التدوير الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الاحتراق الوظيفي، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي لفحص الأثر والعلاقة بين المتغيرات ،وقد تم توزيع (274)

استبانة على الموظفين العاملين بالفنادق الخمس نجوم بمصر، وأكدت نتائجها على ان هناك تأثير سلبي ذا دال احصائياً للتدوير على شعور العاملين بالاحترق الوظيفي وخاصة الانهاك العاطفي، كما بينت النتائج أن للدعم التنظيمي المدرك تأثير سلبي على جميع أبعاد الاحتراق الوظيفي وبخاصة تدني مستوى الانجاز الشخصي للموظفين، وكذلك اكدت على الدور المُعدل للدعم التنظيمي في العلاقة بين التدوير والاحتراق، بمعنى ان زيادة الدعم التنظيمي يؤدي الى تدني مستوى انخفاض الإنجاز ومستوى الانهاك العاطفي للعاملين بدرجة كبيرة خلال فترة التدوير الوظيفي.

-دراسة (إمام واخرون، 2019) أجريت الدراسة على العاملين في شركات السياحة المصرية وذلك لمعرفة اثر تدويرهم بين الوظائف على مستوى التزامهم التنظيمي في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كعامل وسيط، حيث وزعت استمارة استقصاء كعينة عشوائية على عدد(480) من العاملين، وقد اكدت الدراسة على ان للتدوير اثر ايجابي على الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، وانه يساعد في تحسين ورفع أداء الافراد من خلال اكسابهم مهارات وخبرات جديدة.

-دراسة (Mohammed & Alturis., 2018) حيث هدفت الدراسة النظرية الى تقديم مقترح لبناء نموذج مفاهيمي لتفسير تأثير سياسة التدوير الوظيفي على الرضا الوظيفي وتوضيح الدور الوسيط لبيئة العمل في هذه العلاقة وذلك في سياق الجامعات العامة بالسعودية. فقد تم تطوير نموذج مبني على إمكانية تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تهيئة وتحسين بيئة العمل وفعالية استراتيجيات التدوير الوظيفي.

-دراسة (Khan et al., 2017) حيث تحرت هذه الدراسة عن العلاقة بين التدوير الوظيفي والاحتراق والالتزام التنظيمي وقد تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء الجمعية الطبية في باكستان وأكدت نتائج الدراسة على ان للتدوير الوظيفي اثر سلبي على الاحتراق الوظيفي بينما يؤثر إيجابيا على التزام أعضاء الجمعية الطبية.

-دراسة (المؤيد واخرون، 2015) كان هدف الدراسة تحديد أثر ابعاد تدوير الموظفين على تحفيزهم حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في شركات شبكات الهاتف المحمول العامة في اليمن كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الارتباط بين المتغيرات، وقد تم توزيع(250) استبانة على الموظفين وأثبتت الدراسة أن لمتغير التدوير بأبعاده (تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم، المهنة، والاستراتيجية التطويرية، والسياسات والإجراءات) أثر معنوي إيجابي على تحفيز العاملين في الشركات.

-دراسة (عزام، 2013) كشفت هذه الدراسة عن أثر التدوير الوظيفي على الروح المعنوية للقيادات في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للتحري عن الأثر بين المتغيرات حيث اعتمد أداة الاستبانة لجمع بيانات دراسته فقد تم توزيع (351) استبانة على ضباط من جهاز الشرطة الفلسطينية كعينة عشوائية بسيطة ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها هو وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التدوير الوظيفي والروح المعنوية للقيادات الأمنية.

دراسة (الفرع، 2011) وكان الغرض منها التحري عن مستوى تدوير العاملين واثره على الأداء، وطُبقت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات السعودية بلغ عددها (120) مفردة، استخدم الباحث الاسلوب الوصفي لتوضيح العلاقة والاثر بين متغيرات الدراسة، واكدت النتائج على ان هناك درجة متوسطة من التدوير في الجامعات السعودية، وان للتدوير اثر إيجابي على تطوير الاداء، كما انه يمكن الاعتماد عليه كتقنية وقائية تحول دون شيوع الفساد الإداري في نطاق الجامعات وذلك من خلال الحيلولة دون تكوين صداقات بين المدراء ومرؤسيهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ ان اغلبها تطرق الى الدور المهم الذي يشكله التدوير الوظيفي كمتغير مستقل في تأثيره على بعض المتغيرات والظواهر التنظيمية الاخرى والتي بدورها تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على أداء العاملين بالمنظمات مثل: (الولاء التنظيمي، الروح المعنوية، التطوير الإداري، الرضا الوظيفي، التحفيز، الاحتراق الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، واستدامة الموارد البشرية) كما في دراسة عزام (2013)، دراسة المؤيد واخرون (2015)، دراسة الضبع وآخرون (2022)، دراسة منصور واخرون (2022)، دراسة القعود (2023)، دراسة (Khan et al., 201)، دراسة (إمام واخرون، 2019)، ودراسة (الرفاعي واخرون، 2024) باستثناء دراسة كامل (2024) حيث تناولت التدوير كمتغير تابع وكشفت عن دور المركزية الإدارية في تدعيم التدوير الوظيفي، ودراسة على (2022) التي اكدت على دور الدعم التنظيمي في التقليل من الاحتراق اثناء فترة التدوير الوظيفي للعاملين، ايضاً لاحظنا اختلاف مجتمعات تلك الدراسات وبيئة تطبيقها، غير ان اغلب الدراسات السابقة عمدت الى استخدام المنهج الوصفي لتحليل المتغيرات، واستخدمت الاستبانة كأداة لتجميع البيانات كما في الدراسة الحالية، ولكن وعلى الرغم من تعدد البيئات الدراسية السابقة وأوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، إلا ان الباحثة لاحظت وجود ندره في الدراسات العلمية التي تناولت التدوير الوظيفي خاصة في مصرف الوحدة بسرت وتوضيح أهميته وآليات تطبيقه وإمكانية الاعتماد عليه في الرفع من كفاءة وقدرات العنصر البشري به باعتباره المورد الأساسي لها، واخيراً فان الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في صياغة الاطار النظري ولمفاهيمي لموضوع التدوير الوظيفي، وكذلك تحديد الوسائل الإحصائية اللازمة لتجميع بيانات الدراسة وتحليلها.

سابعاً: الإطار النظري للدراسة

- التدوير الوظيفي

يُعد التخصص الوظيفي (النموذج الانجلوسكسوني) الأساس الذي استند عليه الفكر الإداري منذ القرن الثامن عشر ابان الثورة الصناعية حيث ارتبط بأفكار الاقتصادي الإنجليزي (ادم سميث) والذي يعتقد بأن تكرار العاملين للعمليات الإنتاجية التي يمارسونها بشكل منتظم تؤدي الى رفع كفاءتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ومع ازدياد دعوة حركة الإدارة العلمية للتخصص وتقسيم العمل، أدى ذلك الى ضعف

إنتاجية العاملين نتيجة شعورهم بالملل وعدم القدرة على التجديد والتطوير ، وعلى الرغم من سعي بعض الشركات الأمريكية في مطلع الخمسينات من القرن الماضي الى تطبيق اسلوب تدوير العمالة بهدف تطوير وتحسين أدائها والتغلب على ضعف الإنتاجية الا ان الفكرة الأساسية التي كانت سائدة هي التخصص، حيث انه لم يُكتب النجاح لهذا الاسلوب الإداري إلا بعد بروز النجاحات اليابانية في المجالات الاقتصادية والصناعية في بداية الستينات حيث ان النموذج الياباني اعتمد وبشكل أساسي على فرق العمل والتدوير الوظيفي بدلاً من التخصص الجامد، ومن هنا ازداد التركيز على هذه الأسلوب واصبح يشغل حيزاً هاماً في الفكر الإداري المعاصر. (جاد الرب، 2009) حيثُ عرفه بوزيدي (2017: 11) على "أنه عملية نقل الموظف من وظيفة لأخرى بغية إكسابه مهارات وخبرات جديدة لمنحه القدرة على مواجهة مشاكل العمل المتعددة بكفاءة وفاعلية دون الحاجة للجوء للإدارة". كما اشار كامل (2024: 400) الى التدوير الوظيفي على انه هو "تحريك أو نقل الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية الى أخرى تناسب قدراته ومهاراته لإكسابه مهارات جديدة لمصلحة المنظمة" ويراها علي (2022: 66) على انه استبدال مخطط للعاملين بين الوظائف خلال فترة معينة بهدف اكسابهم المهارات والاستقلال الوظيفي ، وزيادة تحفيزهم ورفع أدائهم الوظيفي وانتاجيتهم .وتتفق فوده في دراستها (2024: 17) مع ماسبق حيث تؤكد على أن تدوير الموظفين هو سياسة إدارية مخططة مسبقاً ومنظمة تهدف الى نقل العاملين بين الوظائف المختلفة خلال مدة زمنية محددة وذلك لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم مما ينعكس بشكل إيجابياً على أدائهم بحيث يصبحوا مؤهلين للتدرج في مساراتهم الوظيفية.. ويرى الضبع وآخرون (2021: 148) أن تطبيق التدوير الوظيفي ليس بالأمر اليسير وإن كان كأسلوب شكلي يمكن أن يتم ببساطة وسهولة مثل حدوثه في بعض الأوقات في الإدارات العامة لشؤون العاملين ولكن تطبيق التدوير الوظيفي والاعتماد عليه كاستراتيجية علمية للرفع من مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم يُعتبر عملية صعبة وتتسم بالحساسية ويحتاج نجاحها الى مستوى عالي من الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع الأسس والمقاييس التي يعتمد عليها التدوير خاصة تلك التي تتعلق بتقييم أداء العاملين ،كما ان أحد اهم عناصر نجاح استراتيجية تدوير العاملين هو ان تعمل المنظمات على الاهتمام بعملية الاستقطاب الكفاءات البشرية وتأهيلها عن طريق التدريب لتطوير قدراتها واكسابها مهارات وخبرات ضرورية لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ،وذلك لان التدريب اصبح من ضروريات الحياة لأي منظمة تسعى للحفاظ على مكانتها ووجودها في المستقبل لأنه لا يمكن لها ان تلحق بركب التطور وتواكب التغييرات المتسارعة حولها وبخاصة في المجالات الالكترونية والإدارية والثقافية إلا اذا ادركت أهمية التدريب ودوره المهم في تحقيق ذلك، ويؤكد القحطاني (2011: 217) على أن هناك اعتبارات معينة يجب على إدارة المنظمة مراعاتها عند تطبيق التدوير الوظيفي ومنها ان تتناسب المهام الجديدة الموظف وتخصصه وحاجته كما يجب ان يُعطى للموظف الفرصة الكافية للتدريب على مهام وظيفته الجديدة ويقضى بها مده كافية ومدروسة لكي يتمكن من الالمام بتفاصيلها. كما شدد محمد (2013: 171) على ضرورة إعطاء الموظفين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل

على التقليل من المركزية الإدارية وذلك سعياً لتجبير طاقاتهم الكامنة وحثهم على الإبداع تمهيداً لتدويرهم لمناصب إدارية أخرى. وتطرق كامل في دراسته (2024) الى اهم العوامل التي ترتكز عليها المنظمة في إنجاح تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي وهي التدريب ، وتقييم الاداء ، والرضا الوظيفي للعاملين وتصميم الوظائف وتحديد مهامها. كما يرى بعض الباحثين بأن هناك تصنيفات عديدة لأنواع التدوير الداخلي، ومنها التصنيف الذي يقسم التدوير الى نوعين:(فوده، 2024: 17) النوع الأول : هو التدوير الوظيفي في الإدارة: ويقصد به نقل أحد الموظفين العاملين بإدارة معينة الى ممارسة اعمال وظيفة أخرى في نفس الإدارة. النوع الثاني: وفيه يتم انتقال مديري الإدارات للعمل كمديري إدارات أخرى حيث يتيح ذلك الفرصة لتجديد أساليب وأفكار الإدارة، والاستفادة من الخبرات الجديدة والطموحة في تحسين أعمال الإدارات التي يكلفون به كما يتيح تطبيق هذا النوع الفرصة لإدارة المنظمة من التخلص من المديرين غير الكفاء والذين يخفقون في تلبية طموحات الإدارة العليا من خلال تدويرهم لإدارة أخرى. أيضاً هناك تصنيف اخر يتضمن نوعان للتدوير الوظيفي (الزهراني واخرون، 2008: 9) وهما: التدوير الرأسي: حيث يتم نقل الموظفين من وظائفهم الحالية لممارسة مهام وظيفة أخرى يقوم بها موظف آخر في مستوى وظيفي اعلى او اقل من مستواه الحالي، التدوير الافقي: حيث يتم نقل الموظفين من وظائفهم الحالية لممارسة نشاطات وظيفة أخرى في ذات المستوى الوظيفي.

-أهمية التدوير الوظيفي

في إشارة الى الهدف من عملية تدوير العاملين ولل فوائد التي من الممكن أن تحققها للمنظمة وللعاملين بها يرى منصور وزملاؤه (2022:212) ان التدوير يساعد في الخروج من دائرة الركود وتغيير الاعتقاد السائد بملكية الوظيفة وكذلك إحداث تغييرات دورية للقيادات وفقا لمتطلبات العمل ونتائج تقارير تقييم الأداء السنوي وايضاً تمكين الإدارة من تأهيل وتدريب العاملين بصورة مستمرة وزيادة التراكم المعرفي لديهم لشغلهم مواقع وظيفية جديدة وتحفيزهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية، كذلك تساعد على مكافحة الفساد من خلال التجديد الذاتي ومواكبة التطورات الطارئة في بيئة الاعمال . وفي ذات السياق تؤكد منصور (2022: 413) ان استراتيجية التدوير الوظيفي تساعد في تسهيل عملية سد النقص الكمي والنوعي في الكوادر البشرية حيث تتيح للمنظمة درجة أكبر من المرونة لتحريك الموظفين لمواقع متعددة لمواجهة مشكلات مثل الفراغ الوظيفي والغياب وغيرها. و التدوير الوظيفي يمنح العاملين الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة (القعود،2023)، ويُعزز من مستوى رضاهم (منصور واخرون، 2022) ويؤثر إيجاباً على روحهم المعنوية (عزام، 2013)، كما يساهم في تحفيزهم لإنجاز مهام وظائفهم بكفاءة عالية(المؤيد واخرون، 2015)، كذلك يمكن اعتباره وسيلة فعالة لمعالجة ضغوط العمل وما يترتب عليها من مشاكل نفسية وجسمانية والتي تؤثر سلباً على أداء العاملين وانتاجيتهم(Mohammed & Alturis, 2018) كما يراه البعض آلية ناجحة للتقليل من مظاهر الاحتراق الوظيفي لدى العاملين (Khan et al., 2017)ويؤكد (الضيع واخرون، 2021: 137) ان تدوير الموظفين ينظر اليه على انه أحد أهم الاستراتيجيات الذكية للاستثمار والاستفادة من المورد البشري

وهو أحد أساليب التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي الذي يُستخدم لتقييم أداء العاملين وتوجيههم نحو الابداع والابتكار ولمسايرتهم التغيرات الحاصلة في بيئتهم، والقضاء على الروتين والجمود الذي قد يحدث في أعمالهم.

ثامناً: إجراءات الدراسة

-منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي كونه الأكثر ملائمة لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بها، كما تم تجميع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية تمثلت في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة الى المصادر الاولية من خلال استمارة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض، واستخدمت البرنامج الاحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها.

-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الوحدة بسرت، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل والاعتماد على اراء جميع العاملين للوقوف على مستوى تطبيق التدوير الوظيفي بالمصرف وتحديد أهميته ومزايا تطبيقه، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على كل العاملين والبالغ عددهم (65) مفردة، استرجع منها (58) وعند فحصها تبين ان جميعها صالحة للتحليل، أي بنسبة (89%) وهي نسبة مقبولة احصائيا لغرض اجراءات الدراسة.

-أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل وفهم الدراسات السابقة (الموجي واخرون،2024، منصور واخرون،2022، و فودة، 2024) التي تطرقت للتدوير في مجتمعات أخرى وذلك لتصميم الاستبانة وتطويرها واستخدامها كأداة لقياس مستوى التدوير الوظيفي وأهميته في المصرف حيث تم تقسيمها الي قسمين على النحو التالي:

• معلومات عامة: وتشمل معلومات شخصية عن الموظفين بالمصرف وهي (النوع، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

• متغيرات الدراسة ويتضمن جزئيين: -

• الجزء الأول: يحتوي على عدد (5) فقرات لقياس واقع تدوير الموظفين بمصرف الوحدة بسرت

• الجزء الثاني يحتوي على عدد (9) فقرات لقياس أهمية التدوير بمصرف الوحدة بسرت.

وتم تحديد أوزان إجابات الافراد وفق مقياس ليكرث الخماسي كما هو موضح أدناه:

الجدول (1): يبين أوزان إجابات الافراد وفق مقياس ليكرث الخماسي.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

الاساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

تم الاعتماد على نظام (SPSS.V 22) وما يحتويه من وسائل إحصائية لمعالجة بيانات الدراسة وتسجيل النتائج وهي:

1- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق الأداة.

2- معامل الثبات (الفا كرو نباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.

3- الإحصاء الوصفي: النسب المئوية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف خصائص المبحوثين ، والاجابة على اسئلة الدراسة .

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق أداة القياس:

حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة، وقد تم تطويرها بناء على ملاحظاتهم لتكون في شكلها النهائي بما يحقق الصدق الظاهري.

2- صدق المقياس: والذي يعبر عن الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان حيث أن في الجدول رقم (2) نلاحظ معاملات ارتباط فقرات كل متغير والدرجة الكلية له، ويمكن ان نلاحظ أيضاً ان هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية مما يدل على صدق أداة القياس.

الجدول (2) يبين صدق الاتساق الداخلي.

معامل الارتباط بين فقرات وأهمية التدوير الوظيفي والدرجة الكلية له						معامل الارتباط بين فقرات واقع التدوير الوظيفي والدرجة الكلية له		
Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت	Sig.	معامل الارتباط	ت
.000	.556	7	.000	.675	1	.000	.498	1
.000	.653	8	.000	.644	2	.000	.465	2
.000	.675	9	.000	.535	3	.000	.472	3
			.000	.646	4	.000	.520	4
			.000	.636	5	.000	.671	5
			.000	.683	6			

ثانياً: ثبات أداة القياس :

ويقصد به ان يعطي الاستبيان نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، حيث تم التحقق من ثبات أداة القياس وذلك باستخدام (الفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة في الجدول (3) مقبولة لغرض الدراسة.

الجدول (3) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة القياس.

الثبات	عدد العبارات	المتغير
.759	5	واقع التدوير الوظيفي
.818	9	أهمية التدوير الوظيفي
.854	14	الاستبيان ككل

عرض البيانات

أولاً: وصف خصائص المشاركين في الدراسة

الجدول رقم (4) ادناه يبين الخصائص الديمغرافية للمشاركين وقد جاءت كالآتي:

أ. النوع: بلغت نسبة الذكور (56.9%) من الموظفين، وبلغت نسبة الإناث (43.1%).

ب. المؤهل العلمي: تبين أن أغلب الموظفين بالمصرف يحملون مؤهل جامعي أو ما يعادله، وبنسبة قدرها (70.7%).

ت. سنوات الخبرة: يتضح من الجدول رقم (4) أن معظم الموظفين بالمصرف يملكون سنوات خبرة لا تقل عن 6 سنوات وبنسبة (53.4%).

الجدول (4) يبين توزيع الخصائص الديمغرافية للمشاركين.

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	33	56.9%
	أنثى	25	43.1%
	المجموع	58	100%
المؤهل العلمي	اعدادي فاقل	1	1.7%
	متوسط او مايعادلها	13	22.4%
	جامعي او مايعادلها	41	70.7%
	عالي	3	5.2%
	المجموع	58	100%
سنوات الخبرة	من 5 فاقل سنوات	7	12.1%
	من 6 - 10 سنوات	31	53.4%
	من 11 سنة فأكثر	20	34.5%
	المجموع	58	100%

الإجابة على اسئلة الدراسة:

تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية، والاوزان المئوية لإجابات المبحوثين، لتكون مؤشراً على مستوى ادراكهم لفقرات التدوير الوظيفي، حيث تم تحديد خمسة مستويات لتحديد درجة الادراك او الأهمية لتلك المؤشرات والتي تم ايضاحها في جدول المحك رقم (5) المعتمد في الدراسة، كما تم تحديد طول الفئة بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

الجدول (5) المحك المعتمد في الدراسة لتحديد درجة الادراك.

العبارة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
الوسط المرجح	1- أقل من 1.80	1.80	2.60	3.40	4.20
الأوزان المئوية	من 0.2 - أقل من 0.36	من 0.36 - أقل من 0.52	من 0.52 - أقل من 0.68	من 0.68 - أقل من 0.84	من 0.84 - 100

السؤال الاول: ما واقع تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي في مصرف الوحدة بسرت؟

يبين الجدول رقم (6) نتائج المتوسطات الحسابية للعبارة التي تُشير الى واقع ومستوى تطبيق التدوير الوظيفي بالمصرف وهي عبارة "تصميم الوظائف وتحديد مهامها والمهارات اللازمة لإنجازها جيد وواضح ويساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بالمصرف"، عبارة "يتم تطبيق عملية التدوير الوظيفي بالمصرف بشكل مخطط ومنظم مسبقاً"، عبارة " يتوفر لدى إدارة المصرف قناعة ورؤية واضحة بسياسة وأهداف التدوير الوظيفي"، عبارة "يتم تأهيل الموظفين بالمصرف وإقناعهم بأهمية التدوير ومميزاته قبل تدويرهم"، وعبارة "يملك الموظفون المهارات الكافية التي تؤهلهم لتنفيذ التدوير الوظيفي بالمصرف"، ويمكن ان نلاحظ ان جميعها جاء بدرجة متوسطة مما يعني ان إدارة المصرف تتبنى تطبيق هذا الأسلوب وبمستوى متوسط داخل المصرف وهذا يجيب على التساؤل الأول للدراسة.

والجدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارة واقع

التدوير الوظيفي.

الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات واقع التدوير الوظيفي.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الادراك
1	يتوفر لدى إدارة المصرف قناعة ورؤية واضحة بسياسة وأهداف التدوير الوظيفي.	3.051	1.16	61.02	متوسطة
2	يتم تأهيل الموظفين بالمصرف وإقناعهم بأهمية التدوير ومميزاته قبل تدويرهم.	2.810	1.24	56.2	متوسطة
3	يتم تطبيق عملية التدوير الوظيفي بالمصرف بشكل مخطط ومنظم مسبقاً.	3.017	1.05	60.34	متوسطة
4	يملك الموظفون المهارات الكافية التي تؤهلهم لتنفيذ التدوير الوظيفي بالمصرف.	3.189	1.16	63.78	متوسطة
5	تصميم الوظائف وتحديد مهامها والمهارات اللازمة لإنجازها جيد وواضح ويساعد على تطبيق التدوير الوظيفي بالمصرف.	3.327	1.04	66.54	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.17	1.04	متوسطة	

السؤال الثاني: ما أهمية تطبيق أسلوب التدوير الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمصرف الوحدة بسرت؟ كما يستعرض الجدول رقم (7) نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات التي تُشير الى أهمية التدوير الوظيفي والمزايا التي يحققها تطبيق هذا الأسلوب من وجهة نظر العاملين وهي، عبارة "سأهم التدوير في رضا الموظفين بالمصرف ورفع من روحهم المعنوية"، عبارة "ساعد التدوير في سد النقص في بعض الإدارات بالمصرف"، عبارة "منح التدوير الفرصة للموظفين لاكتساب مهارات ومعارف أخرى تتعلق بالوظيفية الجديدة"، عبارة "سأهم التدوير في منح الموظفين بالمصرف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي"، عبارة "سأهم التدوير في مكافحة الفساد وسوء استغلال الموظفين لوظائفهم"، عبارة "يشعر الموظفون بعد تدريبهم بالقدرة على تأدية أي وظيفة يتم تدويرهم إليها"، عبارة "سأهم التدوير على التجديد في العمل والقضاء على الرتابة والروتين في العمل"، عبارة "ساعد التدوير الموظفين لاكتساب مهارات وخبرات جديدة"، وعبارة "ساعد أسلوب التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة التغيير من قبل الموظفين بالمصرف"، ويمكن ان نلاحظ ان كل المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على ان العاملين بالمصرف يوافقون على أهمية تطبيق إدارة المصرف للتدوير الوظيفي و يرون أنه يحقق مزايا كثيرة داخل المنظمة وهنا تكمن الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة.

الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات أهمية تطبيق التدوير الوظيفي.

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الادراك
4	ساهم التدوير على التجديد في العمل والقضاء على الرتابة والروتين في العمل.	3.206	1.21	64.12	متوسطة
5	ساهم التدوير في مكافحة الفساد وسوء استغلال الموظفين لوظائفهم.	3.258	1.14	65.16	متوسطة
6	ساهم التدوير في رضا الموظفين بالمصرف ويرفع من روحهم المعنوية.	3.379	1.25	67.58	متوسطة
7	ساعد التدوير الموظفين لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	3.172	1.24	63.44	متوسطة
8	ساعد التدوير في سد النقص في بعض الإدارات بالمصرف.	3.362	1.18	67.24	متوسطة
9	ساعد أسلوب التدوير الوظيفي في الحد من مقاومة التغيير من قبل الموظفين بالمصرف	3.103	1.08	62.06	متوسطة
10	يشعر الموظفون بعد تدريبهم بالقدرة على تأدية أي وظيفة يتم تدويرهم إليها.	3.224	1.22	64.48	متوسطة
11	ساهم التدوير في منح الموظفين بالمصرف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي	3.293	1.02	65.36	متوسطة
12	منح التدوير الفرصة للموظفين لاكتساب مهارات ومعارف أخرى تتعلق بالوظيفية الجديدة التي تم تدويرهم لها	3.327	1.24	66.54	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.251	1.05	متوسطة	

مناقشة النتائج

بالنظر الى نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات التي تشير الى اراء الموظفين حول واقع تطبيق التدوير الوظيفي بالمصرف نلاحظ ان المتوسط العام جاء بدرجة متوسطة أي انه وبحسب آرائهم فان إدارة مصرف الوحدة بسرت تُطبق التدوير الوظيفي وبمستوى متوسط وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الفرع، 2011)، معنى ذلك ان إدارة المصرف يتوفر لديها قناعة ورؤية واضحة بسياسة وأهداف التدوير الوظيفي، فنتائج المتوسطات الحسابية تُشير الى انها تعتمد على التخطيط والتنظيم المسبق لتطبيق عملية التدوير الوظيفي للموظفين

بالمصرف ، كما تولى اهتماماً بمستوى متوسط لتأهيل الموظفين بالمصرف وإقناعهم بأهمية التدوير ومميزاته قبل تدويرهم ، كما ان تصميم الوظائف بالمصرف وتحديد مهامها والمهارات اللازمة لإنجازها جيد وواضح الى حد ما ويساعد على تطبيق هذه الاستراتيجية"، ايضاً نتائج المتوسطات الحسابية أظهرت ان اراء الموظفين واتجاهاتهم حول التدوير تؤكد على اهميته فهم يرون أن التدوير الوظيفي يحقق لهم وللمنظمة مكاسب ومميزات كثيرة، فهو يمنح لهم الفرصة لاكتساب مهارات ومعارف أخرى تتعلق بالوظيفية الجديدة التي يتم تدويرهم لها وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الموجي واخرون ،2022) ونتائج دراسة (إمام واخرون ،2019)، كما يساهم التدوير في منحهم الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الضبع واخرون ، 2022)، ويساهم التدوير في زيادة رضا الموظفين بالمصرف وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (منصور واخرون ،2022) ويرفع من روحهم المعنوية وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عزام،2013)، كما يساعد التدوير في سد النقص في بعض الإدارات بالمصرف وهذا يتفق مع نتائج (منصور ،2022)، كذلك يساهم التدوير على التجديد في العمل والقضاء على الرتابة والروتين في العمل وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الرفاعي واخرون ،2024)، وايضاً يوافقون على انه يمكن الاعتماد على التدوير في مكافحة الفساد وسوء استغلال الموظفين لوظائفهم وهذا يتفق مع نتائج دراسة (القعر واخرون ، 2011)، و يرون بان أسلوب التدوير الوظيفي يساعد في الحد من مقاومة التغيير من قبل الموظفين بالمصرف وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (الضبع واخرون ،2022)، كما ان نتائج المتوسطات الحسابية تؤكد على ان الموظفين بالمصرف يمتلكون المهارات الكافية التي تؤهلهم لتنفيذ التدوير الوظيفي بالمصرف، حيثُ يشعرون بانهم قادرين على تأدية أي وظيفة يتم تدويرهم لها بعد تدريبهم عليها وهذا يتفق مع نتائج دراسة (المؤيد واخرون ،2015) فهم يرون ان عملية التدوير الوظيفي تمنح لهم الفرصة لاكتساب مهارات ومعارف أخرى تتعلق بالوظيفية الجديدة التي يتم تدويرهم لها وهذا يتفق مع نتائج دراسة (فودة ،2024) .

وبناء على ما سبق ترى الباحثة ان تطبيق استراتيجية التدوير الوظيفي والتخطيط لها بشكل جيد وتهيئة كل ما يلزم لضمان نجاحها من الممكن ان يحقق لمصرف الوحدة مميزات كثيرة، لا سيما وان الدراسات السابقة اثبتت فعالية هذه الاستراتيجية في التأثير بشكل ايجابي على الكثير من الظواهر التنظيمية في المنظمة والتي ترتبط بشكل مباشر بمستوى أداء العاملين لوظائفهم وكذلك المساهمة في خلق الموظف المُلم والشامل من خلال زيادة التراكم المعرفي للعاملين نتيجة تدويرهم بين الوظائف، حيث ان المنظمات اليوم أصبحت مُلزمة بتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين لديها وذلك لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الاعمال.

تاسعاً: ملخص نتائج الدراسة

تتركز نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- 1- اكدت النتائج على وجود مستوى تطبيق متوسط للتدوير الوظيفي في مصرف الوحدة بسرت.
- 2- كما أوضحت نتائج الدراسة ان التدوير الوظيفي يزيد من رضا الموظفين بالمصرف ويرفع من روحهم المعنوية.

- 3- اثبتت النتائج ان التدوير الوظيفي يمنح الفرصة للموظفين لاكتساب مهارات ومعارف أخرى تتعلق بالوظائف الجديدة كما يساعد في سد النقص في بعض الإدارات بالمصرف.
- 4- كما بينت النتائج ان التدوير يعطي الموظفين بالمصرف الفرصة للنمو والتطوير الوظيفي.
- 5- كما اكدت النتائج على ان سياسة التدوير الوظيفي تساهم في مكافحة الفساد وتمنع سوء استغلال الموظفين لوظائفهم.
- 6- وأشارت النتائج الى ان التدوير الوظيفي يساعد على التجديد في العمل والقضاء على الرتابة والروتين فيه.
- 7- وأخيرا اكدت النتائج على ان أسلوب التدوير الوظيفي يساهم في الحد من مقاومة التغيير من قبل الموظفين بالمصرف.

عاشراً: التوصيات

بناء على نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- 1- ضرورة التركيز أكثر من قبل إدارة مصرف الوحدة على تطبيق التدوير الوظيفي لزيادة مستوى تطبيقه والاعتماد عليه كاستراتيجية علمية لتنمية الكوادر البشرية لديها وذلك من خلال التخطيط الجيد والمسبق لها واعداد البرامج التدريبية المناسبة والعمل على تصميم الوظائف بشكل أكثر وضوحاً بحيث يضمن تحديد المهارات اللازمة لإنجازها.
- 2- العمل على تأهيل الموظفين بمصرف الوحدة لتقبل تطبيق هذه الاستراتيجية وذلك من خلال الاهتمام أكثر بإعداد برامج تدريبية متخصصة واقناعهم بالمميزات التي تحققها لهم هذه الاستراتيجية في حال تطبيقها.
- 3- الاعتماد أكثر على استراتيجية التدوير الوظيفي كآلية ناجحة للتقليل من الفساد الإداري وذلك من خلال تدوير العاملين لفترات محددة بين الوظائف مما يمنع تكوين علاقات بينهم وبين رؤسائهم من شأنها ان تزيد من مستوى الفساد بالمصرف.
- 4- استخدام سياسة التدوير في تحفيز العاملين على اظهار قدراتهم الابداعية وزيادة معدلات أدائهم خاصة مع زيادة قناعاتهم باحتمالية تقليدهم لمناصب إدارية وقيادية اعلى اثناء تطبيق سياسة التدوير عليهم.
- 5- النظر الى عملية التدوير الوظيفي على انها تقنية علمية حديثة من الممكن الاعتماد عليها في بناء التراكم المعرفي للموظفين بالمصرف وذلك من خلال تدريبهم ونقلهم بين الوظائف بشكل دوري ولفترات محددة مما يساهم في تزويدهم بمهارات وقدرات اخرى تؤهلهم للتعامل مع أي تغيرات فنية او تكنولوجيا طارئة.
- 6- ضرورة تبني التدوير الوظيفي كاستراتيجية ناجحة في التقليل من مقاومة التغيير في المصرف وذلك من خلال تدوير الموظفين لوظائف مختلفة لفترات محددة مما يمنع الموظفين من الإحساس بملكية

الوظيفية ويجعل من السهل على إدارة مصرف الوحدة اجراء أي تغييرات مستقبلية تراها مناسبة دون أي اعتراض او مقاومة من قبل الموظفين به.

7- كما تقترح الدراسة الحالية اجراء دراسات مستقبلية يتناول من خلالها الباحثين الاثار التي تترتب على اهمال الإدارة التخطيط للتدوير الوظيفي ومعوقات تطبيق سياسة التدوير الوظيفي في المنظمات الليبية بشكل عام وفي المصارف الليبية بشكل خاص.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- 1- إسماعيل، إبراهيم حمدان وإبراهيم، حامد عبد الله ومأمون، عيسى مطر، "أثر التفويض الإداري على الروح المعنوية للعاملين دراسة حالة جامعة الضعين"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد 4، العدد 2، 364-377، 2023.
- 2- الرفاعي، وائل محمد وعبدالرزاق، ياسر أحمد، "استراتيجية التدوير الوظيفي وتأثيرها على استدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق المصرية"، مجلة السياحة والفنادق-جامعة المنصورة، العدد 16، 200-229، 2024.
- 3- الزهراني، سعيد بن حمدان والقحطاني، سالم بن سعيد. "إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المؤسسي من وجه نظر المشرفين المنسقين والمعلمين"، الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة"، سلسلة بحوث في الإدارة التربوية، مركز الإدارة المدرسية، المجلد 1، 2008.
- 4- الضبع، رباح رمزي ومحمود، هناء فرغلي وعلي، إيمان فوزي عبدالحميد، " دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المجلد 3 العدد 1، 134-160، 2021.
- 5- الفعير، علي فهيد فهد، "التدوير الوظيفي واثره على الأداء بالجامعات السعودية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 5، العدد 4، 711-727، 2011.
- 6- القحطاني، سعيد "التدوير الوظيفي ومدى أساهمه في التنمية البشرية"، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، رسالة ماجستير، 2011.
- 7- القعود، معيتيقة أحمد، "التدوير الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بمصراته"، مجلة البحوث الاكاديمية (العلوم الإنسانية) العدد 25، 106، 123، 2023.
- 8- الموجي، كوثر ونعيم، امل فكري وعبد المولي، عزيزة، "واقع التدوير الوظيفي لدى الأخصائيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الجيزة"، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة مجلد 71 العدد 4، 1-17، 2022.
- 9- إمام، محمود السيد وفهمي، نقي محروس وجعفر، هبة الله علي، "أثر التدوير الوظيفي علي مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية :الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي"، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات المجلد 3 العدد 2، 1-71، 2019.
- 10- بوزيدي، شمس الدين " دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين ببلدية المعارف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017.
- 11- عباس، عبير عباس، " الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين التدوير الوظيفي والاحترق الوظيفي بالفنادق الخمس نجوم بمص، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية"، المجلد 13، العدد 1، 61-121، 2022.
- 12- عزام، أحمد عزمي، "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية-قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

- 13 = فودة ،نادية (2024)"دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة ،بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر .
- 14 -كامل، هبة حاكم ،"العلاقة بين المركزية الإدارية وتدعيم التدوير الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بالقاهرة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية"، العدد68، الجزء الثاني، 389-426، 2024.
- 15 -محمد احمد عبد المحسن ، "برنامج مقترح لرفع الكفاءة المهنية لموجهي التربية الرياضية بمحافظة الفيوم"، مجلة بحوث التربية الرياضية المجلد 47، العدد 91، 163-194، 2013.
- 16 -منصور ، ماجدة عبدالشافي ،"اثر التدوير والتمكين الوظيفي في تحسين أداء العاملين، جامعة بنها، مجلة روح القوانين، العدد 100، الجزء الأول، 391-526، 2022.
- 17 -منصور، محمد إبراهيم وأحاجي، خالد ، والجازولي ،عدنان، "التدوير الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من استاذات التعليم العالي" ،المجلة العربية للتقييم والبحث التربوي ،العدد1، 7-32، 2022.
- 18 -جاد الرب، سيد محمد،"إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2009.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Almoayad A. A, & Al- Nashmi , M. M. "The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen International Journal of Social Sciences and Humanities Research, 6 (9), pp. 44-72,2015.
- 2-Mohammed, A., & Alturis , M, "A conceptual model for predictingthe moderating influence of the working environment on the relationship between job rotation and job satisfaction in higher education institutions in Saudi Arabia". Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 8, 10.pp ,2018.
- 3-Khan , F, Khan, Q. Naz , A., & Khan , N. , "Job rotation on job burnout organizational commitment: A quantitative study on medical staffs Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. J. Soc. Sci. Humanit. 3, pp.11-18 , 2017.