

دور إكتساب الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر

مصطفى محمد يوسف عبد الله*

المُلخَص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك العلاقة بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية، بالإضافة إلى توصيف العلاقة بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي، فضلاً عن تحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال توسيط إكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر، وذلك بالإعتماد على عينة عشوائية بسيطة حجمها (406) مفردة من العاملين بتلك البنوك على إختلاف مُستوياتهم وتخصّصاتهم الوظيفية.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية، وكذلك وجود تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، كما يوجد تأثير معنوي بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال توسيط إكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.

الكلمات المفتاحية: التدوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إكتساب الجدارات الوظيفية، البنوك التجارية في مصر.

* المُدرّس بقسم إدارة الأعمال، كُلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

The role of acquiring job competencies as a mediator variable in the relationship between job rotation and career path planning with the application to commercial banks in Egypt

Abstract

The research aims to identify the relationship between job rotation and career planning, as well as the relationship between job rotation and acquiring job competencies, in addition to describing the relationship between acquiring job competencies and career planning, in addition to analyzing the relationship between job rotation and career planning through the mediation of acquiring job competencies for employees in commercial banks in Egypt, based on a random sample (406) employees at different functional levels.

Having applied research methodology, the research yielded several findings, the most significant of which are: there is a significant effect between job rotation and acquiring job competencies, as well as there is a significant effect between job rotation and career path planning, and there is also a significant effect between acquiring job competencies and career path planning, in addition to there is a significant relationship between job rotation and career path planning through acquiring job competencies for employees in commercial banks in Egypt.

Keywords: Job rotation, career path planning, job competencies acquiring, commercial banks in Egypt.

1. مقدمة.

يُعد تخطيط المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية الهامة، لمُساعدة العاملين على تعزيز مهاراتهم واكتساب الخبرة والتقدم في حياتهم المهنية، حيث يكمن معنى المسار الوظيفي في إنشاء إطار يوجه الرحلة المهنية للفرد العامل من بداية الإلتحاق بالمنظمة نحو المناصب القيادية. ويخلق المسار الوظيفي الفعال وضعا مُربحاً لكل من الأفراد والمنظمة، لأنه يُعزز مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ويزيد الإنتاجية. ولذلك، يُعد الاستثمار في تخطيط التطوير الوظيفي للعاملين عنصراً أساسياً في أي استراتيجية عمل ناجحة (الفاروق، 2023، ص.21).

وتُساعد خطط المسار الوظيفي على التوفيق بين تطلعات الموظف واحتياجات العمل، وهذا لا يُساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والدعم فحسب، بل يُساعد الشركات أيضاً على الاحتفاظ بأفضل المواهب والحفاظ على ميزة تنافسية. كما يُمكن أن يُساعد تنفيذ برامج تخطيط المسار الوظيفي أيضاً المؤسسات على تحديد القادة المُحتملين وتطويرهم، مما يؤدي في النهاية إلى قوى عاملة أقوى وأكثر نجاحاً (Cheng et al., 2024, p.126).

تقوم إدارات العديد من الشركات بتطبيق ممارسات التدوير الوظيفي نحو صقل الموظفين وتخطيط مسارهم الوظيفي المُستقبلي، فشركة مايكروسوفت الرائدة بمجال التكنولوجيا مثلاً قامت بتصميم برنامج (Microsoft Aspire) للتدوير الوظيفي لمُساعدة الخريجين الجُدد على التعرف على الشركة، واستكشاف مدى توافق نقاط قوتهم واهتماماتهم مع فرص العمل بها، كذلك برنامج (Microsoft HR Rotation)، والذي يتكون من تدريب لمدة (12) أسبوعاً مُصمم للطلاب المُسجلين في ماجستير الموارد البشرية أو ماجستير إدارة الأعمال لبدء حياتهم المهنية بمجال الموارد البشرية (Xue et al., 2024, pp.826-827).

كما تُطبق إدارات الشركات مفهوم الجدارات الوظيفية كذلك من أجل إكساب العاملين للمعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية اللازمة لأداء مُختلف المهام والأنشطة الوظيفية، حيث تقوم الشركات بإدراج الجدارات ذات الصلة أثناء تحديد مُتطلبات الوظائف، اعتمادًا على الوصف الوظيفي والنوع والقسم والصناعة والأقدمية المطلوبة.

ويشهد القطاع المصرفي المصري تغيرات سريعة نتيجة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإختلاف مستويات الخدمات المصرفية والكفاءة المهنية لوحدات القطاع وتذبذب معدلات الإنتاجية والربحية، كذلك تنوع إحتياجات وتوقعات العملاء، والتي أرغمت القائمين على إدارة البنوك والمُنشآت المالية للإهتمام بالعنصر البشري وتطويره وإكسابه للجدارات الوظيفية ضمن حُطط المسار الوظيفي سعيًا لتحسين الأداء وتقديم خدمات مصرفية مُتميزة (Agnihotri & Misra, 2024, p.93)، وبذلك فقد طبق القائمون على إدارة البنوك التجارية في مصر أفكار وممارسات إكتساب الجدارات الوظيفية نحو تحسين جودة العنصر البشري وتعزيز الإستثمار به، إنطلاقًا مما تقدم فإن البحث الحالي يسعى إلى قياس الدور الوسيط للجدارات الوظيفية في العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي بالبنوك التجارية في مصر.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

1/2. الإطار النظري.

1/1/2. التدوير الوظيفي.

يُعد التدوير الوظيفي (Job Rotation) من المفاهيم الإدارية المُعاصرة، وقد شهدت السنوات الماضية إهتمامًا مُتزايدًا من قِبَل القائمين على إدارة المُنظمات نحو تبنيها وتطبيقها،

فمثلاً شركة ديلويت (Deloitte) والمُتخصصة بخدمات التدقيق والاستشارات أطلقت برنامج (Deloitte's Shine) للتدوير الوظيفي بإلحاق خريجي الجامعات الجُدد في عدة دورات ووظائف لمدّة ثلاثة أشهر نحو إكسابهم الجدارات الوظيفية في الإتصالات والتسويق ما إنعكس على تحقيق نتائج مُتميزة من خلال الإستثمار بالعُنصر البشري (Yusof et al., 2023, pp.1-2).

وفقاً لـ (Suleman et al., 2022, p.15) فإن التدوير الوظيفي هو عملية نقل الموظفين بين وظيفتين أو أكثر على فترات زمنية مُنتظمة من أجل تعريضهم لجميع مهام وقطاعات المؤسسة، فهو بمثابة نهج مُخطط يهدف إلى معرفة مهارات وقدرات الموظف تمهيداً لوضعه بالمكان المُناسب. وهو ما إتفق معه (Ngatimun, 2023, pp.1676-1677)، حيث يُعرف التدوير الوظيفي على أنه الحركة المنهجية للموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المُنظمة لتحقيق أهداف الموارد البشرية مثل: توجيه الموظفين الجُدد، وتدريب الموظفين، وتعزيز التطوير الوظيفي، ومنع الملل والإحتراق الوظيفي؛ فهو يُساعد الإدارة في اكتشاف مواهب الموظفين، كما يمنح الفرد فرصة لاستكشاف اهتماماته واكتساب الخبرة في مجالات مُختلفة.

ومن وجهه نظر (عبد الحفيظ، 2019، ص ص.34-35) فإن أهمية التدوير الوظيفي تتمثل في: إكساب الموظف أفاقاً جديدة لتطوير قدراته ومهاراته، ومُساعدة إدارة المُنظمة على إكتشاف المواهب الخفية لدي العاملين، كذلك القضاء على إجهاد الموظف ومُعالجة أوجه القصور والضعف، بالإضافة إلى تقوية العلاقة بين أفراد المُنظمة، والقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة نتيجة مُمارسة المهام لفترة طويلة، ومُعالجة الإختلالات بسبب التقاعد أو الإستقالة أو الترقية أو الوفاة من خلال تخطيط التعاقب عبر إيجاد بدائل من الموظفين ذوي الجدارة، مع تجسيد مبادئ العدالة والشفافية بما يُساعد في تحسين مُستوى الإنتاجية وإحداث التنمية الشاملة،

كما أن من مزايا تطبيق ممارسات التدوير الوظيفي من وجهة نظر (Som et al., 2024, pp.5-6): السماح لأكبر عدد من الموظفين بنقل الخبرات والمهارات والمعرفة حسب مواقعهم ووظائفهم، مما يؤدي إلى تطوير الأداء وتراكم الخبرات في رأس المال البشري للشركة، وخلق شعورًا بالتحفيز بين الموظفين مع تجديد الدوافع والحماس للعمل للتعرف على كل جديد، كذلك تنويع ثقافة وأساليب الموظفين وزيادة عدد الموظفين المتناوبين في الأدوار القيادية، وإحداث مرونة القوى العاملة بحالات الإجازات أو الإصابات وغيرها مما يؤدي إلى تحسين القوة التشغيلية، مع القضاء على الروتين وضغوط العمل عبر التعاون وتوسيع وجهات نظر الموظفين حول المهام المختلفة، وأخيرًا تحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين عبر وجود خطط للتقني والنمو الوظيفي.

وإنفق كل من (Hassan & Mohamed, 2023, pp.232-233) مع وجهات النظر السابقة حيث أوضح أن تطبيق التدوير الوظيفي يساهم في تعرض الموظفين لمجالات عمل مختلفة ما يساعدهم في تخطيط المسار الوظيفي الخاص بهم بشكل أفضل من خلال معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، فوفقًا لإستطلاع للرأي أجرته شركة جنرال إلكتریک (General Electric) المتخصصة بمجالات الطاقة والصناعة الرقمية فإن (23%) من وظائف التصنيع تتضمن التدوير الوظيفي أثناء العمل، ما يساهم بدوره في إكساب العاملين للجدارات الوظيفية المتعلقة بإدارة العمليات والتكنولوجيا الرقمية والإدارة المالية.. وغيرها من المجالات؛ كما تُطبق شركة جنرال إلكتریک برامج للتدوير الوظيفي والتي تتكون من مهام دورية للعاملين، والتدريب حسب تخصصهم، والتكليف بمهام قيادية لتخطيط التعاقب، حيث يتم تدوير الموظفين من خلال ثلاثة أدوار فعلية مفتوحة للموارد البشرية لمدة ثمانية أشهر في المرة الواحدة، ويعتمد التدوير الوظيفي على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **تدريب وتطوير الموظفين (Staff Training and Development):** فيمكن من خلال التدوير الوظيفي إكساب الموظفين للجدارات الوظيفية، مع تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة المتعلقة بأعمالهم، وتعديل إتجاهاتهم وسلوكهم، وإتاحة الفرص لتحسين وتطوير ذاتهم. ويُمكن تدريب وتطوير العاملين بالتدوير الوظيفي من خلال: تحديد الإحتياجات التدريبية لكافة المُستويات الإدارية، وقياس جدارات الموظف للتأكد من قدرته على مُمارسة مهامه الجديدة، مع تنوع العملية التدريبية وفق مُقتضيات الإحتياجات التدريبية وطبيعة العمل، وتحليل أداء العاملين الذين تم تدويرهم وظيفيًا بشكل قبلي وبعدي بمؤشرات واضحة، وإنشاء مقياس للتقدم كتكلفة التدريب لمعدلات الإنجاز مثلاً، إستخدام وسائل مُتعددة للتدريب كالمُحاضرات، والتدريب خلال العمل، والمناقشات الجماعية، والألعاب والإختبارات، ومقاطع الفيديو، والمُحاكاة... وغيرها (الجبالي، 2022، ص ص.10-11).
- **تحفيز الموظفين (Employees Motivation):** والذي يهدف إلى تشجيع المُنافسة بين العاملين وتحسين مُستوى أدائهم وإنتاجيتهم، ورفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار، ويُمكن تحفيز العاملين بالتدوير الوظيفي من خلال: إيجاد مهام ذات تحدي، ومُشاركة الموظف في قرار تدويره وظيفيًا، ومُشاركة العاملين للعمل كفريق بنبأذل المعرفة والأفكار، كذلك تطوير بيئة العمل وتوفير الموارد والتقنيات اللازمة، وتوفير منصة تحفيز للموظفين وشبكة إنترانت داخلية للوصول لكل ما يحتاجه الموظف، بالإضافة إلى مُكافأة الإبتكارات والإعتراف بجهود الموظفين (Xue et al., 2024, p.827).
- **زيادة الخبرات (Increase experiences):** فهي حصيلة تراكم لسنوات العمل والتنوع عبر مُمارسة أكثر من عمل ويُمكن زيادة الخبرات بالتدوير الوظيفي من خلال: تحديد مُستوى الخبرة المطلوب في ضوء تقارير ومؤشرات أداء الموظفين، ورسم خارطة للمسار المهني للموظف، وتعزيز التواصل بين فِرَق عمل المُنظمة،

ووضع قائمة بالخبرات المطلوبة لسد العجز والثغرات الوظيفية، كذلك تمكين العاملين لممارسة مهام متعددة بمواقع مختلفة، والسعي لإيجاد قوة عاملة متنوعة، ودعم الإدارة بتوفير المخصصات المالية وتفويض الصلاحيات، بالإضافة لتقديم فرص للنمو والترقي (Suleman et al., 2022, pp.17-18).

• **مكافحة الملل الوظيفي (Anti-Boredom Career):** يُعد الملل الوظيفي بمثابة تهديد للإحترق الوظيفي ويؤدي للتخاذل بالعمل وتدني الإنتاجية، ويُمكن مكافحة الملل الوظيفي بالتدوير الوظيفي من خلال: جعل العمل مُمتعًا بمشاركة العاملين في تحديد المهام المناسبة لهم، وإتاحة الفرصة للموظفين للحركة والتنقل أثناء أداء العمل، وإكتساب المهارات الجديدة تدريجيًا من ذوي الخبرة مع إضافة بعض المسؤوليات الإضافية، كذلك حضور الندوات والمؤتمرات الخاصة بالقطاع أو الصناعة، وإستخدام الأدوات الرقمية لتحسين العمل وجعله جذابًا، بالإضافة إلى التفكير خارج نطاق الوصف الوظيفي والإبتكار (Ngatimun, 2023, p.1677).

2/1/2. تخطيط المسار الوظيفي.

يُعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية الهامة للأفراد والمنظمات، فالفرد يقع على عاتقه إدارة حياته المهنية، كذلك فإن إدارة المنظمة عليها تقديم فرصًا للموظفين لزيادة جداراتهم وترقيهم الوظيفي. فعلي سبيل المثال يقوم مكتب سينيتكس (Cenitex) الحكومي في أستراليا بتخطيط المسار الوظيفي للعاملات من خلال برنامج (Leading Edge) حيث يتم تطوير المواهب بالتركيز على نتائج العمل وتقييم الأداء وإحتياجات كل موهبة، ويتم تقديم البرنامج بدوام جزئي لإكتساب العاملات الجدارات الوظيفية بمجالات: البرمجة، والشبكات، وقواعد البيانات، والأمن الإلكتروني ما إنعكس على أداء الأعمال بفعالية وإيجاد كوادرات متميزة لشغل مناصب قيادية مُستقبلاً (Obeidat et al., 2022, pp.511-512).

ووسط حالة عدم الإستقرار الاقتصادي وأخبار تسريح الموظفين عالمياً، فإن شركة أمازون (Amazon) بمجال التجارة الإلكترونية، وشركة ويلز فارجو (Wells Fargo) بمجال الخدمات المالية تتصدرا قائمة (LinkedIn) لأفضل الشركات لهذا العام، وهو تصنيف قائم على البيانات لأفضل (50) شركة للنمو الوظيفي بالولايات المتحدة، حيث تستخدم الشركات برامج تخطيط المسار الوظيفي بمجالات: إعداد القيادات الإدارية، والإحلال الوظيفي، والتدريب، وتحليل العائد على الإستثمار بالموارد البشرية (HR ROI) (Salman et al., 2024, p.98).

ويُعرف تخطيط المسار الوظيفي (Career Path Planning) من وجهه نظر (عبد الحميد، 2018، ص ص.26-27) على أنه عملية تنظيمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية؛ والتي تهدف لرسم الأطر العامة التي من خلالها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة بالمنظمة، وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتي ساعة بلوغها مرحلة التقاعد، فتتحدد احتمالات حركة إنتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها خلال مسيرة حياتها العملية بها. وهو ما إتفق معه (Ismawanti, 2024, p.22) حيث عرّف تخطيط المسار الوظيفي على أنه عملية تهدف إلى توضيح خط سير الموظف وترقيته ونموه ووضع الخُطط اللازمة لتحقيق ذلك، وتتم عملية تخطيط المسار الوظيفي من خلال التعاون بين الفرد الموظف والمنظمة مُتمثلة في إدارة الموارد البشرية بها، مع الأخذ في الإعتبار لرغبات وإحتياجات الموظف الوظيفية، وكذلك أهداف وإحتياجات المنظمة.

ومن منظور (Ali et al., 2023, pp.3-4) فإن مزايا تطبيق ممارسات تخطيط المسار الوظيفي بالمنظمات تتمثل في: ضمان توفير الكفاءات المُتميزة مُستقبلاً، ومُقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد العاملين، والحد من الإحترق الوظيفي وإحباط العاملين، كذلك تحسين قُدرة المنظمة في جذب وإستبقاء المواهب المُتميزة بها، وتحسين سُمعة المنظمة بوضع الموظفين المُناسبين بالوظائف المُناسبة،

وتقليل تكاليف الموارد البشرية، كذلك السماح للمنظمات بالتوظيف الداخلي، وخلق ثقافة تتمحور حول الموظف، مع إنتاجية أكبر في مكان العمل وزيادة مشاركة الموظفين، ويعتمد تخطيط المسار الوظيفي على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **التقدم الوظيفي (Career Advancement):** ويعني حصول الموظف على فرصة للترقية إلى منصب أعلى، أو الحصول على المزيد من المسؤولية في الدور الوظيفي الحالي. ويُمكن تحقيق التقدم الوظيفي من خلال: البحث عن فرص للتدريب من خلال الشركة، والحصول على شهادة مهنية بمجال التخصص، والحصول على درجة علمية مُتقدمة كالمجستير والدكتوراه وكذلك المنح الدراسية لدعم الحياة المهنية للموظف، كذلك البحث عن راعي أو مُرشد للمنظمة، ويُمكن تسميته كذلك بصياد العقول أو كشاف المواهب؛ والذي له القدرة على إقتراح أسماء وإجراء إتصالات، بالإضافة لتقييم فرص التقدّم الوظيفي بالشركة من خلال الإجتماع بالمدير المُباشر (Malokani et al., 2023, pp.286-287).
- **المُحافظة على الوظيفة (Job Preservation):** وتعني إحتيالية احتفاظ الفرد بوظيفته؛ ضد عوامل كالعولمة، والتعهد الخارجي، وتقليص حجم العمل، والركود الإقتصادي، والأتمتة للأعمال بتكنولوجيا جديدة.. إلخ. ويُمكن للموظف من الإحتفاظ بوظيفته من خلال: التعامل مع الموظف كأصل إستثماري يصعب إستبداله، وإكتساب الموظفين لجدارات وظيفية جديدة تدريجيًا، ووضع مؤشرات لقياس المهام والأنشطة وربطها بتقييم أداء الموظف، كذلك توفير الأدوات والتكنولوجيا المناسبة لطبيعة الوظيفة، مع تحليل أداء الموظف لمعرفة نقاط قوته وضعفه، وبناء وتطوير العلاقات المهنية مع الزملاء والمُشرفين كفريق عمل، والمُشاركة بأنشطة الشركة لزيادة الإلتزام لها (بولس، 2020، ص ص.74-75).
- **التهيئة للتقاعد (Retirement Preparation):** ويُطلق عليها مرحلة الإنفصال الوظيفي، وبالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة لا تعني عدم العمل نهائيًا بل

يُمكن الإستمرار بالعمل في المنظمة لعدد محدود من الساعات أو العمل الإستشاري، ويُمكن التهيئة للتقاعد من خلال: تطوير خُطط التعاقب القيادي، ووضع عدة بدائل أمام الموظف لتعديل مساره الوظيفي أو المُغادرة، مع توفير الضمانات المُلائمة عند نهاية المسار الوظيفي للموظف، ودعم الموظفين المُتميزين للإستمرار بالعمل بشكل جزئي أو كمُستشارين، وتحليل تشكيلة الموظفين في ضوء العائد والتكلفة، إجراء مُقابلات إنهاء الخدمة لمعرفة خُطط الموظف (Cheng et al., 2024, p.131).

3/1/2. إكتساب الجدارات الوظيفية.

تُعد الجدارات الوظيفية (Job Competencies) من المفاهيم الإدارية التي تُساهم في منح منظمة الأعمال ميزة تنافسية، ذلك أنها مزيج من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي تُساهم في تحقيق مُعدلات أداء قياسية. فمثلاً شركة جوجل (Google) الرائدة بمجال تكنولوجيا مُحركات البحث تهتم بإكتساب عاملها جدارات وظيفية أساسية مُتعلقة بالمُساءلة، والطموح بالعمل، والتواصل مع الآخرين، وحل الصراعات، والتفاوض، والمرونة، والمُبادرة، وإدارة ضغوط العمل، والعمل بروح الفريق الواحد، ما إنعكس على إمتلاك جوجل لنسبة (87.4%) من حصة السوق العالمية لمُحركات البحث، وإحداثها لثورة رقمية وتقنية (Gilli et al., 2023, pp.53-54).

وقد عرّف (Hajjali et al., 2022, p.60) الجدارة الوظيفية على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية التي ينبغي على الفرد العامل إمتلاكها لأداء وظيفته بنجاح، والتي تشمل على الجدارات: القيادة، الإنتاجية، التقنية أو الفنية، الشخصية والسلوكية التي تُساهم في الأداء الإستثنائي للدور الوظيفي. وهو ما إتفق معه (Pudjowati et al., 2024, p.608) حيث عرّف

الجدارة الوظيفية على أنها توليفة من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات القابلة للقياس أو الملاحظة، والتي تُعد ضرورية للأداء الوظيفي الناجح؛ فإختيار الجدارات الوظيفية المناسبة يسمح لإدارة المنظمات بتخطيط تطوير القوي العاملة، وتحديد الوظائف التي تُناسب قدرات وإحتياجات العاملين، وتوظيف وإختيار المواهب الأفضل، وتدريبهم بشكل فعال، وكذلك تخطيط التعاقب للوظائف المستقبلية وبخاصة القيادية.

ومن منظور (عيسوي، 2022، ص.628) فإن من مزايا تطبيق ممارسات الجدارات الوظيفية تتمثل في: الحصول على نتائج قابلة للقياس ورؤى تعتمد على البيانات لتتبع التقدم وفعالية مبادرات التدريب والتطوير، وتشجيع مشاركة الموظفين بالتركيز على النمو الفردي والتطوير داخل المنظمة، كذلك تخصيص الموارد بشكل أفضل من خلال التعرف على نقاط القوة الحالية والاستفادة منها لمعالجة فرص التعلم والتدريب المحددة على مستوى الإدارات والأقسام، وتخطيط التعاقب من خلال تحديد قادة المستقبل المحتملين داخل المنظمة بناءً على مهاراتهم وقدراتهم الواضحة، مع توفير إطار واضح للجدارات المتوقعة بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية. وهو ما إتفق معه (Iriani et al., 2023, pp.40-41) حيث يري أن من مزايا تطبيق الجدارات الوظيفية بالمنظمة تتمثل في تحسين عمليات إدارة الأداء عبر تنفيذ التقييم المستمر والتغذية الراجعة، وتنمية المواهب بتقديم برامج التدريب والتطوير المُستهدفة من خلال تحديد مجالات التحسين لمهارات مهنية محددة، والتوظيف بتقييم المرشحين بناءً على جدارات محددة مطلوبة لوظيفة ما، بالإضافة للتقييم الموضوعي للعاملين بتوفير طريقة موحدة وموضوعية لتقييم الأفراد، مما يُقلل من التحيز في عملية تقييم الأداء، ويعتمد إكتساب الجدارات الوظيفية على العديد من الأبعاد تتمثل في الآتي:

- **إكتساب الجدارة الفنية "التقنية" (Acquiring Technical Competency):** وتعني المعرفة والخبرة المتخصصة المطلوبة لأداء مهام محددة واستخدام أدوات وبرامج محددة في مواقف العمل، ويُمكن إكتساب الجدارات الفنية من خلال: توفير البرمجيات والأجهزة اللازمة لطبيعة العمل، والتدريب بواسطة مُتخصصين على حل المشكلات الفنية بطرق مُبتكرة، وتوفير الأساليب اللازمة لتعامل الموظفين مع المعلومات كالبريد الإلكتروني والاجتماعات المرئية، وتوفير أدوات إدارة البيانات، مع استخدام الإنترنت الداخلية بفعالية (يسن، 2021، ص.512).
- **إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية" (Gaining Behavioral Competency):** وتعني السلوكيات الشخصية والتنظيمية والمُتعلقة بالمهام والتي ترتبط بالأداء في أماكن العمل. ويُمكن إكتساب الجدارات السلوكية من خلال: تعزيز مهارات الاتصال بمكان العمل، وتدريب العاملين على الإلتزام وإدارة الذات والثقة بالنفس، وإرشاد العاملين نحو تقبل الإختلاف لإحداث المرونة وزيادة الرغبة بالعمل الجماعي، وعمل برامج إرشادية للتعاُم مع ضغوط العمل، مع الإستفادة من التغذية العكسية وتقبل الآراء والنقد، وتوفير رؤي للعاملين حول الأهداف الذاتية وتنفيذ الأوامر والتعليمات (Wulandari et al., 2024, p.111).
- **إكتساب الجدارة القيادية (Acquiring Leadership Competency):** والتي تعني التأثير والتوجيه للعاملين للوصول لهدف مُشترك وفق جدول زمني، ويُمكن إكتساب الجدارات القيادية من خلال: تحديد نقاط القوة والضعف عند كل موظف، وتدريب العاملين على الأنماط القيادية وفق مُستجدات الموقف، كذلك تأهيل قادة المُستقبل بجدارات: إتخاذ القرار، التفاوض، بناء العلاقات، التأثير بالآخرين، إدارة الصراع.. إلخ، وتوفير الخُبراء والمُرشدين من كبار الموظفين والمُتقاعدين للتطوير المهني، ودعم الموظف للتنمية الذاتية كإستثمار للمُنظمة، مع تكليف الموظف بمهام قيادية وفق وظيفته (Gilli et al., 2023, pp.58-59).

2/2. الدراسات السابقة.

يتناول الباحث في هذا الجزء مُلخصًا لأهم الدراسات السابقة، ويُمكن عرضها وفقًا لما يلي:

1/2/2. الدراسات المتعلقة بالتدوير الوظيفي.

هدفت دراسة (Xue et al., 2024) إلى بحث العلاقة بين مُحددات الدافعية والرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على (250) موظف عامل بينك الصين بشنغهاي؛ مع إبراز الدور الوسيط للتدوير الوظيفي بالأبعاد المُتمثلة في: تدريب وتطوير الموظفين، تحفيز الموظفين، زيادة الخبرات، مُكافحة الملل الوظيفي في تحسين سياسات الموارد البشرية المُتبعة في البنك عبر تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بأبعاد: مُمارسة الوظيفة، التقدم الوظيفي، المُحافظة على الوظيفة، والتهيئة للتقاعد. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، كذلك إمكانية تحسين مُستويات الرضا الوظيفي وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تدوير العاملين بين عدة وظائف مُختلفة بالبنك ووجود حُطط للمسار الوظيفي.

أما دراسة (Som et al., 2024) فقد تطرقت إلى دراسة تأثير أبعاد تنمية المهارات القيادية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أيضًا من خلال إبراز الدور الوسيط للتدوير الوظيفي، وذلك بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الخاصة بدولة كمبوديا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين تطبيق مُمارسات التدوير الوظيفي وتنمية قُدرات الموظفين القيادية، كذلك وجود علاقة إرتباطية موجبة بين تدوير العاملين بالجامعات وتحسين مُستويات الرضا والأداء الوظيفي عبر التدريب على مهام مُتنوعة، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين.

كما أبرزت دراسة (Yusof et al., 2023) تأثير التدوير الوظيفي على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي، وذلك بالتطبيق على موظفي الخدمة المدنية بولاية ملقا بماليزيا، والتي أظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على تحسين معدلات أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي. فيما سعت دراسة (Ngatimun, 2023) إلى التطرق لتأثير التدوير الوظيفي بأبعاد: التدريب والتطوير، تصميم الوظائف، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، الإجراءات والنظم المتبعة على أداء الموظفين بمكتب الضرائب في ماليزيا، والتي أظهرت نتائجها أهمية التدوير الوظيفي في تحسين أداء الموظفين، وتحفيزهم لأداء مختلف المهام والأنشطة الوظيفية.

وقد ركزت دراسة (Hassan & Mohamed, 2023) على دراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظفين في ظل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركة البترول المصرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن التدوير الوظيفي يُعتبر من العوامل الحاسمة في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين، ويساهم التدوير الوظيفي بأداء وظائف إدارة الموارد البشرية بفعالية مع تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في العمل.

كذلك فقد هدفت دراسة (Suleman et al., 2022) إلى بيان العلاقة بين ممارسات التدوير الوظيفي وأداء الموظفين من خلال بحث الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على الموظفين الإداريين بجامعة وينيبا بدولة غانا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التدوير الوظيفي بأبعاد: تدريب الموظفين وتطويرهم، تحفيز الموظفين، زيادة الخبرات، مكافحة الملل الوظيفي في تحسين أداء الموظفين بأبعاد: الدقة، السرعة، المرونة، الابتكار؛ كذلك أهمية التدوير الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عبر مؤشرات الدوران والغياب والإحفاظ بالموهب المتميزة.

بالإضافة إلى دراسة (عباس، 2022) والتي هدفت إلى إختبار تأثير كُُل من التدوير الوظيفي والدعم التنظيمي المُدرك على الإحترق الوظيفي لدي الموظفين العاملين بالفنادق الخمس نجوم في مصر، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التدوير الوظيفي في تقليل الإحترق الوظيفي للعاملين بأبعاد: الإنهاك العاطفي، تَبُد الشخصية، تدني الإنجاز الشخصي؛ كذلك أهمية الدعم التنظيمي المُدرك في تحسين مُمارسات التدوير الوظيفي بالفنادق من خلال تقييم كافة مُساهمات الموظفين ومُحاولة تحقيق رفاهيتهم.

أما دراسة (الجبالي، 2022) فقد هدفت إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي؛ وذلك ببحث الدور الوسيط للتدوير الوظيفي بأبعاد: التدريب، تصميم وتطوير الوظائف، النُظُم والإجراءات بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب بالإسكندرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ودور فعال للتدوير الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاد: التعلُّم والنمو، والعمليات الداخلية، والعُملاء، والبُعد المالي، إضافة للبُعد البيئي، كذلك وجود تأثير لثقافة المُنظمة الداعمة لإستراتيجية التدوير الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي بوجود ثقة تنظيمية، ومُشاركة العاملين، كذلك تطويرهم بإستمرار وتحفيزهم.

وأخيراً دراسة (عبد الحفيظ، 2019) والتي هدفت إلى بحث أثر سياسة التدوير الوظيفي على أداء العاملين بالتطبيق على بنوك القطاع العام بالقاهرة الكبرى: "البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة"، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتدوير الوظيفي على تحسين أداء العاملين وإكتسابهم للجدارات الوظيفية التي تُساعدهم على التكيف مع أي مهام تُطلب منهم، والتعرُف على شكاوي العاملين الخاصة، وإعداد نظام مُوحد لتقييم أداء العاملين الذين تم تدويرهم وظيفياً، وكذلك وضع نظام لتحفيز العاملين لتطوير أنفسهم، وإعتماد التنوع بالتدوير الوظيفي.

2/2/2. الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي.

هدفت دراسة (Ismawanti, 2024) إلى بحث العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظفين العاملين بمكتب منطقة بيوفارما باندونج الإندونيسية والمُتخصصة بمجال التكنولوجيا الحيوية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تخطيط المسار الوظيفي بأبعاد: مُمارسة الوظيفة، التقدم الوظيفي، المُحافظة على الوظيفة، التهيئة للتقاعد على تحسين أداء العاملين بأبعاد: دقة الأداء وسُرعة الإنجاز وخفض التكلفة. وهو ما إتفقت معه دراسة (Cheng et al., 2024) والتي تناولت دراسة تعزيز النمو الوظيفي للموظفين عبر الإدارة المُستدامة للموارد البشرية؛ وبحث الدور الوسيط لتخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على شركات صينية مُتعددة التخصّص، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي له دور هام في تعزيز النمو الوظيفي للعاملين من خلال إكساب العاملين للجدارات الوظيفية وتطبيقها على عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية المُستدامة من جذب، تدريب، الإحتفاظ بالكوادر البشرية.

أما دراسة (Salman et al., 2024) فقد تطرقت إلى تأثير مُمارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي؛ وذلك بإبراز دور تخطيط المسار الوظيفي والتقدم المهني كمتغير وسيط بينهما بالتطبيق على البنوك المصرفية الهندية، وقد أسفرت نتائجها عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتخطيط المسار الوظيفي على تدريب وتطوير العاملين، وتقييم الأداء، ومُشاركة الموظفين؛ كذلك إمكانية تعزيز الأداء التنظيمي بالاستثمار في مُمارسات إدارة الموارد البشرية المُناسبة. الأمر الذي إتفقت معه دراسة (Malokani et al, 2023) والتي تناولت تأثير تخطيط التعاقب على الإحتفاظ بالموظفين ببحث الدور الوسيط للتخطيط المسار والتطوير الوظيفي بالتطبيق على جامعات السند الخاصة بباكستان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب بفعالية من

خلال إعتقاد سياسة التدوير الوظيفي ما ينعكس كذلك على تحسين مؤشرات الإحتفاظ بالعاملين في الجامعات بتطويرهم وظيفيًا وفق خطط دائمة.

كما ركزت دراسة (Ali et al., 2023) على بيان التأثير المُعتدل للتخطيط الاستراتيجي على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالبحرين، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وتخطيط المسار الوظيفي بأبعاد: التقدّم الوظيفي، الإستقرار الوظيفي، التهيئة للتقاعد على تحسين مُستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإكتسابهم للجدارات الوظيفية المُلائمة، وهو ما إتفقت معه دراسة (الفاروق، 2023) حيث تناولت دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال الدور الوسيط لتخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تخطيط المسار الوظيفي نحو تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وإنعكاس ذلك على منظومة الموارد البشرية بمجالات الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، وتقييم أداء العاملين؛ كذلك أهمية تأهيل العاملين لمُتطلبات التحول الرقمي في ضوء خطط واضحة للمسار الوظيفي تتناسب مع قُدراتهم وإمكانياتهم.

وقد ركزت دراسة (Obeidat et al., 2022) على بيان أثر تخطيط المسار الوظيفي على الأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على أربعة شركات أدوية أردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني المنظمة لثقافة تخطيط المسار الوظيفي بأبعاد: التبصر ووضوح المسار الوظيفي، الإعداد وتخطيط المسار الوظيفي، دعم البيئة التنظيمية ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي. وهو ما إتفقت معه دراسة (بولس، 2020) حيث ركزت على بحث أثر التخطيط الإستراتيجي للمسار الوظيفي على الإستغراق الوظيفي بالتطبيق على الإدارة المحلية بمُحافظة الجيزة المصرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتخطيط المسار الوظيفي بأبعاد:

ممارسة الوظيفة، الأمان الوظيفي، التهيئة للتقاعد على تحقيق الإستغراق الوظيفي بأبعاد: المشاركة الفعالة للعاملين، الأداء المُحقق للذات، الرقابة الذاتية؛ مع التوصية لتبني مدخل الجدارات الوظيفية في ضوء إستراتيجية عمل مُصممة لزيادة الإلتزام الوظيفي.

وأخيراً دراسة (عبد الحميد، 2018) والتي تناولت أثر الجدارة على تخطيط المسار الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمطاعم الوجبات السريعة، والتي توصلت إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين تبني إدارة المُنظمة لفكر ومُمارسة الجدارات الوظيفية بأنواعها: الفنية، السلوكية، القيادية على تخطيط المسار الوظيفي بشكل فعال وإنعكاسات ذلك على وظائف ومُمارسات إدارة الموارد البشرية المُتمثلة في: تخطيط التعاقب القيادي، الترقية لدرجات وظيفية أعلى، التدريب والتدوير الوظيفي للعاملين، تقييم أداء الموظف القائم على أساس الجدارة بمعايير واضحة وموحدة.

3.2/2. الدراسات المتعلقة باكتساب الجدارات الوظيفية.

هدفت دراسة (Agnihotri & Misra, 2024) إلى بحث مدى مُمارسة الجدارات الإدارية والوظيفية، وذلك بإجراء دراسة مُقارنة لاحتياجات أصحاب العمل والتطبيق على شركات مُتعددة التخصص بين الولايات المتحدة والهند بمشاركة (45) خبير مُتخصص، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الجدارات السلوكية تأتي في المرتبة الأولى تأثيراً على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين تليها الجدارات الفنية والتقنية وأخيراً الجدارات القيادية لإحداث التميز التنظيمي. وهو ما إتفقت معه دراسة (Wulandari et al., 2024) والتي تطرقت إلى بحث تأثير تصميم الوظائف والجدارات الوظيفية والمكافآت على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بالتطبيق على إحدى شركات مرافق المياه الإندونيسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين تطبيق المُنظمة للجدارات الوظيفية وإحداث الرضا الوظيفي

وتحسين أداء الموظفين وذلك من خلال إكتساب الموظفين للمعارف والخبرات اللازمة من خلال التدوير الوظيفي وإعادة هندسة الوظائف وتطبيق أنظمة المكافأة للتحفيز على المشاركة بمهام وأنشطة جديدة وإكتساب جدارات متنوعة.

أما دراسة (Pudjowati et al., 2024) فقد تناولت تأثير جدارة الموظف والقيادة على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على الموظفين العاملين بالمكاتب الحكومية في باندونج بإندونيسيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق المنظمة لمدخل الجدارات الوظيفية يُساهم في إكتساب العاملين للمعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية بما ينعكس على زيادة إلتزامهم تنظيمياً وإعداد كوادِر مُستقبلية للوظائف القيادية. وهو اختلفت معه دراسة (Gilli et al., 2023) والتي تناولت دراسة الجدارات القيادية والوظيفية المناسبة للتحويل الرقمي من خلال تحليل استكشافي للمحتوى لإعلانات الوظائف بالشركات الإيطالية، وقد توصلت إلى أن الجدارات القيادية والسلوكية تأتي في المرتبة الأولى كجدارات مطلوبة بمُنظمات الأعمال تليها الجدارات الفنية والتقنية والإنتاجية، كما أوصت نتائج الدراسة بضرورة عدم الإعتداد على الجدارات المتوفرة بالمُرشحين للوظائف فقط عند تعيينهم بل تدويرهم وظيفياً بين عدة وظائف لإكتساب المعارف والخبرات اللازمة في ضوء خُطط وبرامج للمسار والتطوير المهني المطبقة بالمنظمة.

كما ركزت دراسة (Iriani et al., 2023) على التحقق من العلاقة بين أسلوب القيادة المُطبق بالمنظمة والتعويضات، وتأثير الجدارة على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي بالتطبيق على خمسة شركات مُتعددة التخصص باندونيسيا، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الجدارات القيادية والسلوكية والفنية على تحسين أداء العاملين، وأن القيادة الديمقراطية تعمل على إكساب العاملين للجدارات الوظيفية وربطها بالتعويض والتحفيز ما يُزيد من رضا العاملين ويُحسن الأداء. وهو ما اختلفت معه دراسة (Hajjali et al., 2022) والتي تناولت تحديد دوافع العمل،

وأسلوب القيادة، وجدارة الموظف نحو تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظف بالتطبيق على الموظفين العاملين بالمكاتب الحكومية الإندونيسية، وقد توصلت نتائجها إلى أن الجدارات الفنية والتقنية تأتي في المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيراً على الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظف، كما أن تهيئة بيئة عمل مناسبة والتدوير الوظيفي يُساهم في تحسين نتائج أداء العاملين بوجود قيادة تحويلية.

بالإضافة إلى دراسة (عطا، 2023) والتي تناولت تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المُناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دُمياط المصرية، والتي توصلت نتائجها إلى أهمية الجدارات الوظيفية بأبعاد: جدارات الإتصالات الرقمية، إنجاز العمل، التفاعل والتعاون، هندسة العمل الجديدة على تعزيز البناء النفسي للموظف وإحداث الرفاهية الرقمية باختلاف فئات شركات السياحة. وهو ما إتفقت معه دراسة (عيسوي، 2022) والتي تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجدارات الوظيفية، بالتطبيق على شركات قطاع الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية الجدارات الإنتاجية والفنية والقيادية والشخصية في تطبيق إستراتيجية متكاملة الأبعاد لإدارة المواهب المُتميزة على إختلاف مراحلها بين: جذب وإستقطاب المُتميزين، تدريب وتطوير المواهب، الإحتفاظ وإستبقاء المُتميزين داخل المُنظمة، ما ينعكس على تحسين مؤشرات ونتائج أداء العاملين، وأداء المهام والأنشطة التي يتم التكليف بها بكفاءة وفعالية.

وأخيراً دراسة (يسن، 2021) والتي تناولت الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بفروع بنك مصر، والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الجدارات الوظيفية بأبعاد: الجدارات القيادية، الإنتاجية، الفنية والتقنية، الشخصية والسلوكية على إحداث العدالة التنظيمية بأبعادها: التوزيعية، الإجرائية، التعملية، المعلوماتية، التقييمية بالمُنظمات،

وقد أوصت الدراسة بضرورة التدوير الوظيفي للعاملين لإكتساب جدارات وظيفية متنوعة، وتخطيط المسار الوظيفي في ضوء مدخل الجدارات الوظيفية.

4/2/2. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال إكتساب الجدارات الوظيفية.

من خلال العديد من الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث: التدوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إكتساب الجدارات الوظيفية ومنها دراسات: (Som et al., 2024)، (Salman et al., 2024)، (Ngatimun, 2023)، (الفاروق، 2023)، (عباس، 2022)، (الجبالي، 2022)، (عيسوي، 2022)، (يسن، 2021)، (بولس، 2020) أتضح أنها سعت لربطها بمُتغيرات أخرى مثل: تنمية المهارات القيادية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، تحفيز العاملين، إستراتيجية التحول الرقمي، الإحتراق الوظيفي، الثقافة التنظيمية، إدارة المواهب، العدالة التنظيمية، الإستغراق الوظيفي.

ما عدا دراسات كُل من: (Xue et al., 2024)، (Ismawanti, 2024)، (Malokani et al., 2023)، (Hassan & Mohamed, 2023)، (Suleman et al., 2022)، (Obeidat et al., 2022) والتي ربطت التدوير الوظيفي بتخطيط المسار الوظيفي. ودراستي كُل من: (Wulandari et al., 2024)، (Gilli et al., 2023) اللتان ربطتا التدوير الوظيفي بإكتساب الجدارات الوظيفية، كذلك دراسات (Cheng et al., 2024)، (Agnihotri & Misra, 2024)، (Ali et al., 2023)، (عبد الحميد، 2018) والتي ربطت تخطيط المسار الوظيفي بإكتساب الجدارات الوظيفية، ومن ثم يتضح نُدره الدراسات - في حدود إطلاع الباحث- التي سعت للربط بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال إكتساب الجدارات الوظيفية.

5/2/2. التعليق على الدراسات السابقة.

بعد عرض الدراسات السابقة والإطلاع على نتائجها ظهر بشكل واضح أهمية متغيرات البحث الحالي: (التدوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إكتساب الجدارات الوظيفية) في ضوء ما يلي:

- أشارت معظم الدراسات ومنها دراسة: (Xue et al., 2024)، (Som et al., 2024)، (Yusof et al., 2023)، (Ngatimun, 2023)، (Hassan & Mohamed, 2023)، (Suleman et al., 2022)، (عباس، 2022)، (الجبالي، 2022)، (عبد الحفيظ، 2019) إلى أهمية التدوير الوظيفي في المؤسسات بأنواعها: (البنوك، الجامعات، شركات البترول، مكاتب الضرائب، الفنادق، شركات المياه) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أنها اعتمدت على قياس ممارسات التدوير الوظيفي من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: تدريب وتطوير الموظفين، تحفيز الموظفين، زيادة الخبرات، مكافحة الملل الوظيفي، والتي سيتم إعتمادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثله البنوك التجارية التابعة للقطاع المصرفي المصري.
- كما أشارت معظم الدراسات إلى أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومنها دراسة: (Cheng et al., 2024)، (Salman et al., 2024)، (Ismawanti, 2024)، (Malokani et al, 2023)، (Ali et al., 2023)، (الفاروق، 2023)، (Obeidat et al., 2022)، (بولس، 2020)، (عبد الحميد، 2018) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أنها ركزت على قياس تخطيط المسار الوظيفي من خلال استخدام الأبعاد المتمثلة في: التقدم الوظيفي، المحافظة على الوظيفة، التهيئة للتقاعد، والتي سيتم إعتمادها لتتناسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تمثله البنوك التجارية التابعة للقطاع المصرفي المصري.

- كذلك أشارت معظم الدراسات إلى أهمية إكتساب الجدارات الوظيفية ومنها دراسة: (Pudjowati، (Wulandari et al., 2024)، (Agnihotri & Misra, 2024)، (et al., 2024)، (Gilli et al., 2023)، (Iriani et al., 2023)، و (Hajiali، (et al., 2022)، (عطا، 2023)، (عيسوي، 2022)، (يسن، 2021) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، كما أن إكتساب الجدارات الوظيفية تُساهم في زيادة مستويات المعارف، والمهارات، ونشر السلوكيات الإيجابية، بما ينعكس على بناء كوادر بشرية متميزة والإستثمار الأمثل بالأصول البشرية، كما أنها ركزت على قياس الجدارات الوظيفية من خلال إستخدام الأبعاد المُتمثلة في: الجدارة الفنية "التقنية"، الجدارة السلوكية "الشخصية"، الجدارة القيادية، والتي سيتم إعتادها لتتأسبها مع طبيعة قطاع التطبيق والتي تُمثله البنوك التجارية.

6/2/2. الفجوة البحثية.

تمثلت أهم نتائج الدراسات السابقة في: وجود علاقة إرتباط إيجابية بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، ووجود علاقة إرتباط إيجابية بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية، وكذلك وجود علاقة إرتباط إيجابية بين تخطيط المسار الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية، كما أن مُنظمات الأعمال التي لها تطبيق لأفكار وممارسات التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية تزيد لديها القُدرة على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وإعداد كوادر مُتميزة، بالإضافة إلى وجود إختلاف في كيفية قياس تخطيط المسار الوظيفي بإختلاف قطاع التطبيق، ومن خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي تتمثل الفجوة البحثية في الآتي:

- نُدره الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي تجمع بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال إكتساب الجدارات الوظيفية.

- وجود غموض في العلاقة بين أبعاد وممارسات كل من التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية مُجتمعة، وقصور في المعرفة العلمية الموثقة نحو هذه العلاقة.
 - تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات صناعية وخدمية دون للقطاع المصرفي.
 - ومن ثم فإن البحث الحالي يسعى إلى:
 - الربط بين التدوير الوظيفي (كمتغير مُستقل)، وتخطيط المسار الوظيفي (كمتغير تابع) من خلال إكتساب الجدارات الوظيفية (كمتغير وسيط) للتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثرًا معنويًا، وأيضًا علاقة الارتباط لكل متغير من متغيرات البحث.
 - التطبيق على البنوك التجارية التابعة للقطاع المصرفي المصري.
 - تحديد أبعاد التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي بالبنوك محل البحث.
- وبالتالي فإن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، كما سيقوم الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات.

3. الدراسة الاستطلاعية.

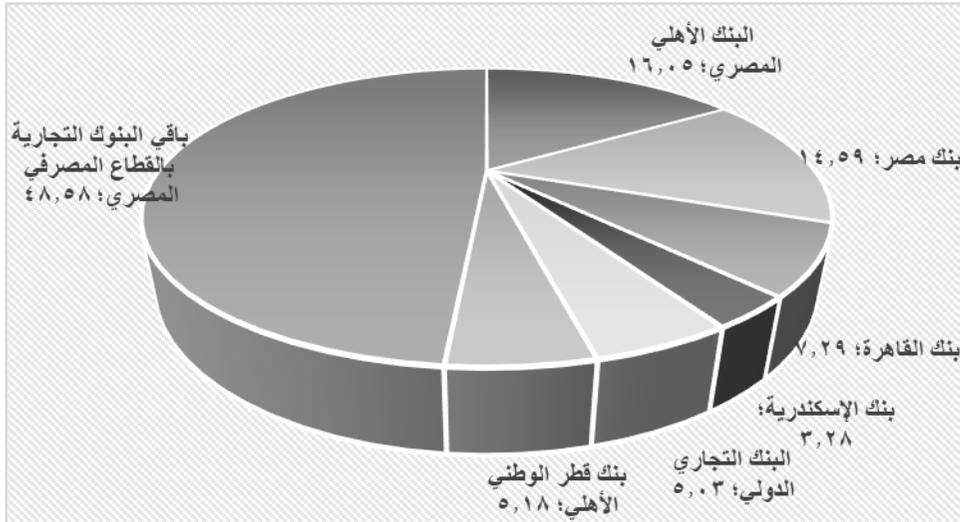
تُعتبر البنوك التجارية التابعة للقطاع المصرفي المصري والمُتمثلة في بنوك: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الإسكندرية، البنك التجاري الدولي (CIB)، بنك قطر الوطني الأهلي (QNB) هي البنوك محل البحث والتي تُقدم مجموعة من الخدمات المصرفية للأفراد والشركات كالقروض والتسهيلات الإئتمانية، البطاقات والدفع الإلكتروني، خدمات المُرتبات، الحسابات والودائع، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة... وغيرها، وحتى يُمكن تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض، قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية للوقوف على المُشكلات الواقعية من خلال عقد مقابلات شخصية مُنظمة ومُحددة؛ مع عينة

عشوائية بسيطة مكونة من (50) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية سالفة الذكر، على إختلاف درجاتهم الوظيفية وتخصّصاتهم في الفترة الزمنية بين 2023/5/2م إلى 2023/5/23م، حيث دار محور المقابلات حول مدى إدراكهم لأهمية التدوير الوظيفي وعلاقته بتخطيط المسار الوظيفي من خلال إكتساب الجدارات الوظيفية، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (ملحق رقم "1")، والتي جاءت نتيجة إجابة هذه العينة على النحو التالي:

- أكدت نسبة (92%) من عينة الدراسة الإستطلاعية على تطبيق البنوك التجارية لممارسات التدوير الوظيفي من خلال تدريب الموظفين على مهام جديدة، وتصميم الوظائف بطرق عصرية، وتطبيق نُظُم وإجراءات مرنة... وغيرها وذلك للبنك الأهلي المصري، بنك مصر، البنك التجاري الدولي (CIB)، بنك قطر الوطني الأهلي (QNB) والنسبة الباقية تُعبر عن: بنك الإسكندرية، وبنك القاهرة والتي أكدت على وجود بعض التوجهات مثل: ربط أنظمة الحوافز والمكافآت بالتدوير الوظيفي لحث الموظفين على زيادة التعلّم وإكتساب مهارات جديدة، ومكافحة الملل الوظيفي من خلال تدوير الموظفين بين أكثر من وظيفة لتكوين كوادر مصرفية متميزة.
- أكدت نسبة (86%) من عينة الدراسة الإستطلاعية على توافر حُطط وبرامج تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البنك على إختلاف درجاتهم ومُستوياتهم الوظيفية من خلال: وجود تقييم ذاتي للعاملين، ودعم البنك للعاملين لإستكمال دراساتهم العليا والتدريب، مع تحليل أداء الموظفين لمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، والتعامل مع الموظف كأصل إستثماري يصعب إستبداله... وغيرها وذلك للبنك التجاري الدولي (CIB)، بنك قطر الوطني الأهلي (QNB)، البنك الأهلي المصري؛ والنسبة الباقية تُعبر عن: بنك مصر، بنك الإسكندرية، بنك القاهرة؛ والتي أكدت على تطبيق بعض ممارسات تخطيط المسار الوظيفي من خلال: ترقية الموظفين، ووجود مؤشرات لقياس الأداء، وجود ضمانات بنهاية المسار الوظيفي.

• كما أكدت نسبة (82%) من عينة الدراسة الإستطلاعية على تطبيق الجدارات الوظيفية بالفروع المصرفية من خلال: توفير أدوات إدارة البيانات، وإستخدام الإنترنت الداخلية، مع تكليف الموظف بمهام قيادية وذلك للبنك الأهلي المصري، بنك مصر، البنك التجاري الدولي (CIB)، بنك قطر الوطني الأهلي (QNB)؛ والنسبة الباقية تُعبر عن: بنك الإسكندرية وبنك القاهرة والتي أكدت على تطبيق بعض مُمارسات الجدارات الوظيفية من خلال: توفير البرمجيات والأجهزة، وتعزيز مهارات الاتصال، مع توفير الخبراء والمُرشدين للتطوير المهني للعاملين بالبنك. وبفحص سجلات البنوك التجارية، تم إجراء تحليلات سريعة في ضوء البيانات الثانوية على النحو التالي:

• من حيث نسبة العاملين بالبنوك لإجمالي القطاع، ونسبة الإستثمار في الموارد البشرية نحو تطبيق مُمارسات التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي والجدارات الوظيفية:



شكل رقم (1): النسب المئوية لأعداد العاملين بالبنوك التجارية في مصر.

* المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على بيانات مؤسسة فرست بنك لتقييم وتصنيف أداء البنوك المصرية، <https://www.firstbankeg.com> ، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.

يتضح من الشكل رقم (1) السابق أن نسبة البنوك التجارية الستة المختارة تُمثل نسبة (51.42%) من إجمالي القطاع المصرفي، حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين بالقطاع المصرفي المصري (137.9) ألف موظف، وهي تُمثل رأس مال بشري لتلك البنوك؛ ما يتطلب بدوره توفير سياسات للتدوير الوظيفي وتفعيل تطبيق الجدارات الوظيفية بشكل مُوسع لتخطيط المسار الوظيفي بشكل فعال، وإيجاد كوادر بشرية مُدربة نحو تقديم خدمات مصرفية مُتميزة بالبنوك التجارية في مصر.

جدول رقم (1): نسب الإستثمار في الموارد البشرية مقارنة بأصول البنوك

نسب الإستثمار في الموارد البشرية بالبنوك التجارية لعام 2023/2022*			
بيان البنك	إجمالي أصول البنك	قيمة الإستثمارات بالموارد البشرية	نسبة الموارد البشرية لأصول
البنك الأهلي المصري	4.7 تريليون	520.8 مليار	11.1%
بنك مصر	2.5 تريليون	182.3 مليار	7.2%
بنك القاهرة	405.8 مليار	16.2 مليار	3.9%
بنك الإسكندرية	151.8 مليار	2.7 مليار	1.7%
البنك التجاري الدولي (CIB)	794.6 مليار	63.5 مليار	8%
بنك قطر الوطني الأهلي (QNB)	520.1 مليار	53.6 مليار	10.3%

* قيمة الأرقام الواردة في الجدول بالجنيه المصري.

** المصدر من إعداد الباحث اعتمادًا على بيانات مؤسسة فرست بنك لتقييم وتصنيف أداء البنوك المصرية، <https://www.firstbankeg.com>، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.

يتضح من الجدول رقم (1) السابق أهمية العنصر البشري بالنسبة للبنوك التجارية في مصر، حيث يتصدر البنك الأهلي المصري بنسبة (11%)، يليه بنك قطر الوطني الأهلي بنسبة (10.3%)، فالبنك التجاري الدولي بنسبة (8%)، ثم

بنك مصر بنسبة (7.2%)، فبنك القاهرة بنسبة (3.9%) وأخيرًا بنك الإسكندرية بنسبة (1.7%) لإجمالي الأصول التي يمتلكها كل بنك، مما يُعزز من قيمة العنصر البشري للبنوك التجارية المصرية كأصل قادر على صناعة الفارق وتقديم خدمات مصرفية مُتميزة، كما ينعكس ذلك إمكانية تطبيق البنوك التجارية لسياسات التدوير الوظيفي والتوظيفي وتفعيل تطبيق الجدارات الوظيفية بشكل مُوسع نحو تخطيط المسار الوظيفي بشكل فعال.

- من حيث تطبيق فكر وممارسات التدريب والتدوير الوظيفي بالبنوك التجارية في مصر محل البحث:

جدول رقم (2): البيانات الخاصة بالتدريب والتدوير الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث.

البيانات الخاصة بتدريب العاملين في البنوك التجارية لعام 2023/2022م							
بيان	البنك	الأهلي المصري	بنك مصر	بنك القاهرة	بنك الإسكندرية	بنك (CIB)	بنك (QNB)
إجمالي عدد ساعات التدريب (بالآلاف ساعة).	152.0	127.4	96.7	107.2	131.3	125.2	
إجمالي تكلفة التدريب (بالمليون جنيه مصري).	34.8	25.7	16.5	15.8	29.6	27.7	
متوسط تكلفة تدريب الفرد (بالآلاف جنيه مصري).	17.5	11.1	8.3	8.0	16.7	13.5	
البيانات الخاصة بالتدوير الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية لعام 2023/2022م*							
التخصّص الوظيفي	البنك	الأهلي المصري	بنك مصر	بنك القاهرة	بنك الإسكندرية	بنك (CIB)	بنك (QNB)
تدر (%)	17.5	11.6	12.4	11.3	10.2	11.5	

30.5	32.7	23.5	23.2	27.0	25.9	خدمة عملاء (%)
24.9	26.1	27.3	28.6	21.4	19.8	حسابات وإئتمان (%)
12.3	12.6	14.2	11.8	15.1	13.0	تمويل وودائع (%)
4.6	5.4	7.3	6.8	6.1	5.3	إعتمادات مُستندية وخطابات الضمان (%)
16.2	12.1	16.4	17.2	18.8	18.5	وظائف أخرى (%)

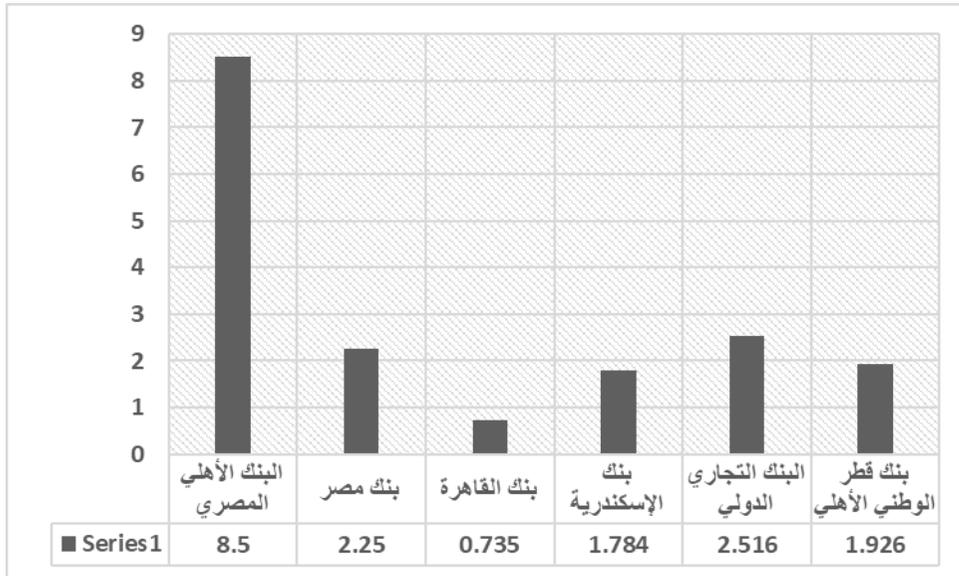
* الأرقام الواردة بالجدول تمثل نسب مئوية من إجمالي عدد العاملين بكل بنك تجاري.

** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على البيانات الواردة بتقارير إتحاد المصارف العربية، <http://www.uabonline.org>، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.

يُلاحظ من الجدول رقم (2) السابق ارتفاع عدد ساعات التدريب الخاصة بالبنوك التجارية ويتصدرها البنك الأهلي المصري بمقدار (152.0) ألف ساعة ويأتي بالمرتبة الأخيرة بنك القاهرة بمقدار (96.7) ألف ساعة، كذلك ارتفاع تكلفة التدريب بين البنوك التجارية ويتصدرها البنك الأهلي المصري بمقدار (34.8) مليون جنيه مصري ويأتي بالمرتبة الأخيرة بنك الإسكندرية بمقدار (15.8) مليون جنيه مصري. كذلك ارتفاع متوسط تكلفة تدريب الأفراد بالبنوك التجارية ويتصدرها البنك الأهلي المصري بمقدار (17.5) ألف جنيه ويأتي بالمرتبة الأخيرة بنك الإسكندرية بمقدار (8.0) الآلاف جنيه.

بالإضافة إلي تدوير العاملين بالبنوك بين مُختلف التخصصات الوظيفية، بين: التلر، خدمة العملاء، الحسابات والإئتمان، خدمات التمويل والودائع، كذلك الإعتمادات المُستندية وخطابات الضمان، بالإضافة إلى التدوير بين وظائف قيادية وإشرافية وذلك لإكساب الأفراد المعارف والخبرات الضرورية التي تؤهلهم للتقدم الوظيفي وفقًا لإمكانياتهم وتخصّصهم الوظيفي.

- من حيث تخصيص ميزانية لخطط وبرامج تخطيط المسار الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث.



شكل رقم (2): تخصيص ميزانية لتخطيط المسار الوظيفي بالبنوك التجارية محل البحث.
 ** المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على البيانات الواردة بتقارير إتحاد المصارف العربية، <http://www.uabonline.org>، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.

يُلاحظ من خلال شكل رقم (2) السابق إهتمام إدارات البنوك التجارية محل البحث بتخصيص ميزانية مُستقلة لتخطيط المسار الوظيفي كجزء من رأس مال البنك، حيث يتصدر البنك الأهلي المصري بمعدل (8.5) مليون جنيه ونسبة تقترب من (1.7%) من إجمالي رأس مال البنك، يليه البنك التجاري الدولي (CIB) بمعدل (2.516) مليون جنيه ونسبة (1.7%) من إجمالي رأس مال البنك، يليه بنك مصر بمعدل (2.25) مليون جنيه ونسبة (1.5%) من إجمالي رأس المال، ثم بنك قطر الوطني الأهلي (QNB) بمعدل (1.926) مليون جنيه ونسبة تقترب من (1.8%) من رأس مال البنك، وفي المرتبة الخامسة يأتي بنك الإسكندرية بمعدل

(1.784) مليون جنيه ونسبة (1.6%) من إجمالي رأس المال، ويأتي بنك القاهرة في المرتبة الأخيرة بمعدل (735) ألف جنيه ونسبة (1.4%) من إجمالي رأس مال البنك. وهو ما يعكس أهمية برامج وخطط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية على إختلاف فئاتهم بما يُمثل إستثمارًا هامًا في العناصر البشرية بالبنوك.

• من حيث الجدارات الوظيفية المُطبقة بالبنوك التجارية محل البحث.

جدول رقم (3): الجدارات الوظيفية المُطبقة بالبنوك التجارية محل البحث.

الجدارت المرتبطة بالمعلومات						
التفكير الإستراتيجي	فهم الأعمال	المعالجة	التحليل والدمج	الإبتكار والتفكير الإنتقادي		
الجدارات المرتبطة بالمهام						
حل المُشكلات	إِتخاذ القرارات	أداء المهام	بناء هيكل البنك	التنظيم	التوجيه	هيكله العمليات
الجدارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية						
نقل المعارف	توجيه المواهب	التدريب والتطوير	التحفيز	بناء فرق العمل	توجيه المرؤوسين	القيادة والإرشاد
توفير الدعم						
الجدارات المرتبطة بإدارة فرق العمل						
الإنتتاح على البيئة	الوعي الثقافي	توجيه الخدمات	توجيه الفريق	تقديم المشورة	بناء العلاقات	التأثير والإتصال
الجدارات المرتبطة بالشخصية والسلوك						
التكيف	إظهار الإلتزام	إظهار القيادة	أخذ المبادرة	إدراك الذات	تحقيق الأهداف	إتساع الوعي

** المصدر: من إعداد الباحث إعتماذًا على تقرير البنك المركزي 2021/2020م،

تاريخ آخر دخول 2024/2/2، <https://www.cbe.org.eg>

يتضح من الجدول السابق رقم (3) تنوع الجدارات الوظيفية المطبقة بالبنوك التجارية محل البحث سعيًا وراء صقل المواهب من الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات الإيجابية وتغيير إتجاهات العاملين نحو الخيارات الأفضل مهنيًا، بما ينعكس على تقديم خدمات مصرفية متميزة للأطراف المتعاملة مع البنوك.

4. مشكلة البحث.

يُعد تخطيط المسار الوظيفي مفهومًا هامًا بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث يوفر خريطة طريق للأفراد، كما يُساعدهم علي إكتساب الخبرات والتقدم في حياتهم المهنية، ويتضح من نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية عدم شمولية الدراسات السابقة لمُتغيرات البحث مُجمعة- في حدود إطلاع الباحث- بالإضافة إلى تفاوت معرفة القائمين على إدارة البنوك التجارية بأهمية التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية وأثرها على تخطيط المسار الوظيفي، لذا توجد حاجة إلي دراسة منهجية لمعرفة تأثير التدوير الوظيفي علي تخطيط المسار الوظيفي من خلال إكتساب الجدارات الوظيفية، وعليه يُمكن صياغة مُشكلة البحث فيما يلي: (إلى أي مدى توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي بتوسيط إكتساب الجدارات الوظيفية بالبنوك التجارية في مصر؟).

وتُثير هذه المُشكلة عددًا من التساؤلات التالية:

1/4. إلى أي مدى توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر؟

2/4. إلى أي مدى توجد علاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر؟

3/4. إلى أي مدى توجد علاقة بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر؟

5. أهداف البحث.

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1/5. تحديد العلاقة بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 2/5. التعرف على العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 3/5. توصيف العلاقة بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 4/5. تحليل العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 5/5. التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تُفيد في تعظيم الاستفادة من إكتساب الجدارات الوظيفية، وإنعكاسها على العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.

6. أهمية البحث.

1/6. الأهمية العلمية: تنعكس الأهمية العلمية لموضوع البحث في نُدرَة الدراسات السابقة - في حدود إطلاع الباحث - التي تناولت العلاقة بين مُتغيرات البحث مُجتمعَة وهي: التدوير الوظيفي (المتغير المُستقل)، وإكتساب الجدارات الوظيفية (المتغير الوسيط)، وتخطيط المسار الوظيفي (المتغير التابع).

2/6. الأهمية العملية: يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

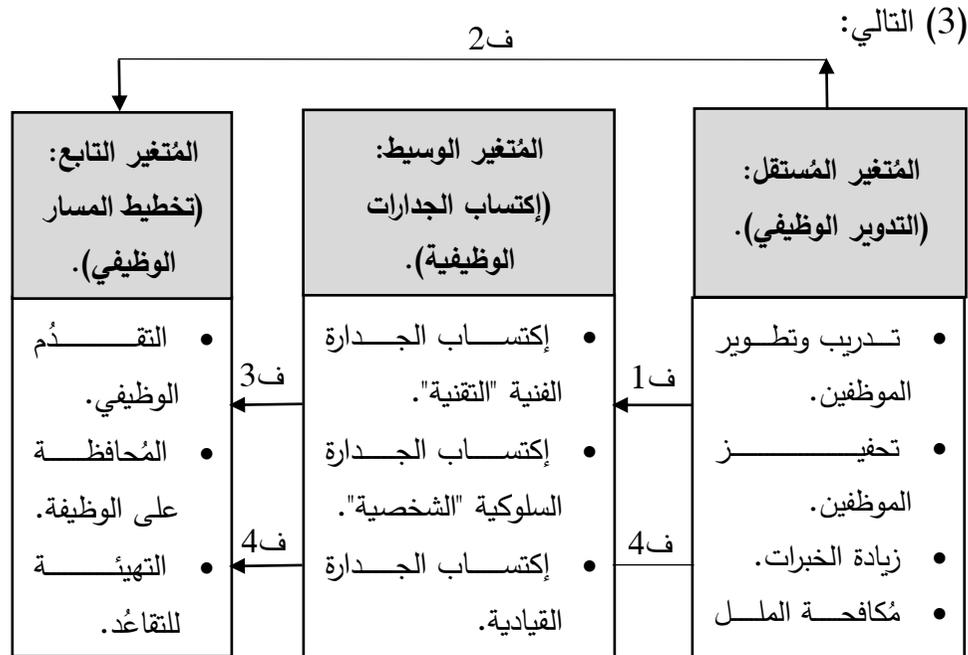
- ترجع أهمية البحث العلمية إلى إستهداف البنوك التجارية المصرية والمُتمثلة في: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الإسكندرية، البنك التجاري الدولي (CIB)، بنك قطر الوطني الأهلي (QNB) والتي تُقدم العديد من الخدمات

المصرفية للأفراد والشركات من تعاملات مصرفية، وخدمات التمويل، وبطاقات الإئتمان... وغيرها؛ وقد بلغ إهتمام البنوك التجارية محل البحث بتطبيق التدوير الوظيفي لتخصّصات: التلر، خدمة العُملاء، الحسابات والإئتمان، التمويل والودائع، والإعتمادات المُستندية، كذلك تخصيص ميزانية لتخطيط المسار الوظيفي بمتوسط 1.6% من رأس مال البنوك (تقرير البنك المركزي المصري، 2021م).

- كما يستمد البحث الحالي أهميته العملية في السعي لتحديد أبعاد التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي، واختبار درجة العلاقة بين تلك المُتغيرات بالبنوك التجارية التابعة للقطاع المصرفي المصري.

7. فروض البحث.

لصيغة فروض البحث يُمكن تصور نموذج البحث ومقاييسه كما في الشكل رقم



شكل رقم (3): العلاقة بين مُتغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحث.

جدول رقم (4): مقاييس مُتغيرات البحث وعدد فقراتها بالإستقصاء.

المُرغير	أبعاده	الفقرات	المرجع من الدراسات السابقة
التدوير الوظيفي	تدريب وتطوير الموظفين	(16) فقرة.	(Xue et al., 2024).
	تحفيز الموظفين		(Yusof et al., 2023).
	زيادة الخبرات		(Suleman et al., 2022).
	مُكافحة الملل الوظيفي		(عبد الحفيظ، 2019).
تخطيط المسار الوظيفي	التقدم الوظيفي	(12) فقرة.	(Ismawanti, 2024).
	المُحافظة على الوظيفة		(Ali et al., 2023).
	التهيئة للتقاعد		(عبد الحميد، 2018).
إكتساب الجدارات الوظيفية	إكتساب الجدارة الفنية "التقنية"	(12) فقرة.	(Pudjowati et al., 2024).
	إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية"		(عيسوي، 2022).
	إكتساب الجدارة القيادية		(يسن، 2021).

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء نموذج مُتغيرات البحث ومقاييسه، يُمكن صياغة فروض البحث على النحو التالي:

- 1/7. الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 2/7. الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 3/7. الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.
- 4/7. الفرض الرابع: يتوسط إكتساب الجدارات الوظيفية العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر.

8. منهجية البحث.

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة محل الدراسة، ويُمكن عرض منهجية البحث من خلال العناصر التالية:

1/8. تحديد نوع ومصادر البيانات.

• البيانات الثانوية: تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بالتدوير الوظيفي، وتخطيط المسار الوظيفي وكذلك بيانات عن الجدارات الوظيفية من خلال سجلات الإدارات والأقسام بالبنوك محل البحث، فضلاً عن كافة التقارير السنوية المنشورة للبنك المركزي المصري وإتحاد المصارف العربية خلال الفترة بين عامي 2021م وحتى 2023م.

• البيانات الأولية: تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء من خلال إجراء المُقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث تم سؤال مُفردات عينة البحث عن آرائهم حول أبعاد وممارسات التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي من خلال توسيط إكتساب الجدارات الوظيفية.

2/8. مُجتمع وعينة البحث.

يتمثل مُجتمع البحث في جميع العاملين بالبنوك التجارية محل البحث والتابعة للقطاع المصرفي المصري، والذي يُقدر بحوالي (70573) موظف وذلك وفقاً لتقارير إدارة الموارد البشرية لكل بنك تجاري محل البحث، أما عن عينة البحث فبمعلومية مجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بالاستعانة بالجداول الإحصائية عند درجة ثقة (95%) وخطأ معيارى (5%) وبافتراض أن نسبة مُفردات العينة التى تتوافر فيها الخاصية محل القياس (50%)، فقد بلغ حجم العينة لمُجتمع مُكون من (70573) مُفردة هو (382) مُفردة، لتكون العينة مُمثلة للمُجتمع تمثيلاً صحيحاً، وذلك وفقاً لمُعادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{[N - 1 * (d^2 / z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

n تُمثل حجم العينة. N تُمثل حجم المُجتمع.

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50 d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

Z الدرجة المعيارية المُقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

* Source: Thompson, S. K. (2012). Sampling, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd., Publication, Oxford, pp. 59-60.

ويوضح الشكل رقم (4) التالي البنوك التجارية في مصر المُتمثلة لمُجتمع البحث:



شكل رقم (4): البنوك التجارية في مصر المُتمثلة لمُجتمع البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث في ضوء موقع البنك المركزي المصري

وتعود أسباب إختيار البنوك التجارية سالفة الذكر إلى:

- إستحواذ أربعة بنوك من البنوك المختارة على أكبر عدد من الفروع المصرفية بجمهورية مصر العربية، حيث يمتلك بنك مصر (758) فرعًا مصرفيًا، البنك الأهلي المصري (562) فرعًا مصرفيًا، بنك القاهرة (244) فرعًا مصرفيًا، وبنك قطر الوطني الأهلي (QNB) (231) فرعًا مصرفيًا، مما يسهل في عملية جمع والحصول على البيانات اللازمة المُتمثلة تمثيلاً دقيقاً وصادقاً للمُجتمع المبحوث.

- إستحواذ بنكين من البنوك المختارة على أكبر نسبة من الأفراد العاملين بالقطاع المصرفي، حيث يتصدر البنك الأهلي المصري بنسبة (16%)، وبعده عاملين قدره (22) ألف موظف، يليه بنك مصر بنسبة (14.5%) بعدد عاملين قدره (20) ألف موظف، وهو ما يُدعم بشكل كبير النتائج التي سوف يتم الحصول عليها من العينة المبحوثة.
- ضمان التنوع في البنوك المبحوثة حيث يُمثل القطاع العام الحكومي ثلاثة بنوك هي: البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة؛ ويُمثل القطاع الخاص ثلاثة بنوك هي: بنك الإسكندرية، بنك (CIB)، وبنك (QNB).
- تطبيق القائمين على إدارة البنوك التجارية لسياسات التدوير الوظيفي من خلال: تحديد الإحتياجات التدريبية لكافة المُستويات الإدارية، مع إستخدام وسائل مُتعددة للتدريب كالمُحاضرات، والتدريب خلال العمل، والمُناقشات الجماعية، والألعاب والإختبارات، ومقاطع الفيديو، والمُحاكاة... وغيرها، وإيجاد مهام ذات تحدي، تطوير بيئة العمل وتوفير الموارد والتقنيات اللازمة، ومُحاولة جعل العمل مُمتعاً بمُشاركة العاملين في تحديد المهام المُناسبة لهم، بالإضافة إلى التفكير خارج نطاق الوصف الوظيفي والإبتكار، الأمر الذي ينعكس على إمكانية إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي بفعالية بالبنوك التجارية في مصر نحو تحقيق نتائج مُتميزة على مُستوى القطاع المصرفي المصري.
- وجود كيانات اقتصادية عملاقة من حيث رأس المال المدفوع، حيث يمثل رأس مال البنك الأهلي المصري (50) مليار جنيه، رأس مال بنك مصر (15) مليار جنيه، رأس مال بنك (CIB) (14.8) مليار جنيه، رأس مال بنك الإسكندرية (11.15) مليار جنيه، رأس مال بنك (QNB) (10.7) مليار جنيه، ورأس مال بنك القاهرة (5.25) مليار جنيه، مما يؤكد على أهمية تلك البنوك كأحد أهم دعائم القطاع المصرفي بشكل خاص والاقتصاد المصري بشكل عام.

- تتوع الخدمات المصرفية التي يقدمها كل بنك بين: (خدمات الأفراد، خدمات الشركات، الخدمات المصرفية، خدمات الأنترنت والهاتف المحمول... وغيرها)، كذلك امتلاك العديد من تلك البنوك للمقومات والبنية التحتية والتكنولوجيا المعلوماتية اللازمة والتي تم التأكد منها من قبل الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية.
- إمتلاك العديد من البنوك لشريحة كبيرة من العملاء المتعاملين والمستهديين من خدمات تلك البنوك، حيث يمتلك البنك الأهلي المصري (19.8) مليون عميل، بنك مصر (13) مليون عميل، بنك القاهرة (3.6) مليون عميل، وبنك الإسكندرية (1.5) مليون عميل.
- أهمية موضوع التدوير الوظيفي نحو تخطيط المسار الوظيفي بفعالية بتوسيط إكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية كأحد أهم منظمات القطاع الحكومي الخدمية في مصر.

وقد قام الباحث بتوزيع عدد (500) إستمارة إستبيان ليتجاوز الحد الأدنى المطلوب للعينة، ولوجود احتمالات لرد بعض الإستمارات دون إجابة أو رفض وإستبعاد بعض الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وفيما يلي إيضاح لنصيب كل بنك من الاستمارات التي تم توزيعها لتكون متناسبة مع عدد العاملين بكل بنك تجاري، وبذلك تُصبح العينة عينة عشوائية بسيطة، يوضحها الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5): عدد الإستمارات الموزعة بكل بنك تجاري إستنادًا لعدد العاملين

عدد الاستمارات الموزعة لأعداد العاملين	نسبة البنك من العاملين	أعداد الموظفين العاملين	البنك التجاري
155	31.2%	22000	البنك الأهلي المصري
142	28.3%	20000	بنك مصر
71	14.2%	10000	بنك القاهرة
32	6.3%	4500	بنك الإسكندرية

49	%9.8	6900	البنك التجاري الدولي (CIB)	
51	%10.2	7173	بنك قطر الوطني الأهلي (QNB)	
500 إستمارة	%100	70573	إجمالي عاملي البنوك	
نسبة الإستجابة	عينة البحث التي تم التحليل على أساسها	عدد الإستثمارات المُستبعدة لعدم صلاحيتها	عدد الإستثمارات المُجاب عليها	عدد الاستثمارات المُوزعة
%81.2	406	11	417	500

* المصدر: من إعداد الباحث إعتماًداً على تقارير البنك المركزي المصري، وبيان بأعداد العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع المصرفي المصري. وبالتالي وفقاً لجدول رقم (5) السابق فقد قام الباحث بتوزيع (500) إستمارة إستبيان، وتم تجميع (417) إستمارة (11 استثمارات منها غير صالحة) وتم تحليل (406) إستمارة بمعدل إستجابة (81.2%) من إجمالي عدد إستثمارات الإستبيان المُوزعة.

3/8. طرق وأساليب جمع البيانات.

إعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء المُبينة في (مُلحق رقم 2) كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي تتكون من ثلاثة أقسام:

1/3/8. القسم الأول: المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي)، ويشتمل أربعة أبعاد مُتضمنة العبارات (من 1 إلى 16)،

البُعد الأول: تدريب وتطوير الموظفين الذي يشتمل على العبارات (من 1 إلى 4)، والبُعد الثاني: تحفيز الموظفين الذي يشتمل على العبارات (من 5 إلى 8)، والبُعد الثالث: زيادة الخبرات التي تشتمل على العبارات (من 9 إلى 12)، وأخيراً البُعد الرابع: مُكافحة الملل الوظيفي التي تشتمل على العبارات (من 13 إلى 16).

2/3/8. القسم الثاني: المُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من 17 إلى 28)، البُعد الأول: التقدُّم الوظيفي الذي

يشتمل على العبارات (من 17 إلى 20)، والبُعد الثاني: المُحافظة على الوظيفة التي تشتمل على العبارات (من 21 إلى 24)، وأخيرًا البُعد الثالث: التهيئة للتقاعد التي تشتمل على العبارات (من 25 إلى 28).

3/3/8. القسم الثالث: المتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية)، ويشتمل ثلاثة أبعاد مُتضمنة العبارات (من 29 إلى 40)، البُعد الأول: إكتساب الجدارة الفنية "التقنية" التي تشتمل على العبارات (من 29 إلى 32)، والبُعد الثاني: إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية" وتشتمل على العبارات (من 33 إلى 36)، وأخيرًا البُعد الثالث: إكتساب الجدارة القيادية وتشتمل على العبارات (من 37 إلى 40).

9. حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث على دور التدوير الوظيفي بأبعاده: (تدريب وتطوير الموظفين، تحفيز الموظفين، زيادة الخبرات، مكافحة الملل الوظيفي) في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بأبعاده: (التقدم الوظيفي، المُحافظة على الوظيفة، التهيئة للتقاعد) مع توسيط إكتساب الجدارات الوظيفية بأبعادها: (الفنية "التقنية"، السلوكية "الشخصية"، القيادية).
- حدود مكانية: تم تطبيق البحث على العاملين بالبنوك التجارية في مصر على إختلاف درجاتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وذلك لتواجدهم بمُحافظة واحدة هي محافظة القاهرة ما يُسهل تجميع البيانات الأولية من زاوية، والعمل على تقليل الوقت والتكلفة من زاوية أخرى.
- حدود زمنية: تم تطبيق البحث في الفترة الزمنية: مايو 2023م - سبتمبر 2023م.

10. الدراسة الميدانية.

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS, V.26)؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية وفقًا للإجراءات التالية:

1/10 نتائج الثبات والصدق للمقياس المستخدم في البحث: تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس البحث باستخدام مُعامل ألفا- كرونباخ، يوضحه جدول (6) التالي:

جدول رقم (6)

الثبات والصدق الذاتي لمُتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرونباخ

أبعاد مُتغيرات البحث	عدد الفقرات	مُعامل الثبات	مُعامل الصدق
أبعاد التدوير الوظيفي (المُتغير المُستقل)			
تدريب وتطوير الموظفين	4	0.766	0.785
تحفيز الموظفين	4	0.856	0.925
زيادة الخبرات	4	0.791	0.889
مُكافحة الملل الوظيفي	4	0.736	0.857
إجمالي أبعاد التدوير الوظيفي	16	0.782	0.884
أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (المُتغير التابع)			
التقدم الوظيفي	4	0.746	0.863
المُحافظة على الوظيفة	4	0.875	0.935
التهيئة للتقاعد	4	0.762	0.872
إجمالي أبعاد تخطيط المسار الوظيفي	12	0.817	0.903
أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية (المُتغير الوسيط)			
إكتساب الجدارة الفنية "التقنية"	4	0.735	0.857
إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية"	4	0.843	0.918
إكتساب الجدارة القيادية	4	0.752	0.867
إجمالي أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية	12	0.808	0.898
إجمالي أبعاد: التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية	40	0.902	0.949

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن مُعامل ألفا- كرونباخ قد بلغ (0.782) لإجمالي أبعاد التدوير الوظيفي و(0.817) لإجمالي أبعاد تخطيط المسار الوظيفي و(0.808) لإجمالي أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية، الأمر الذي إنعكس أثره على الصدق الذاتي (الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات)، حيث بلغ (0.884) لإجمالي أبعاد التدوير الوظيفي و(0.903) لإجمالي أبعاد تخطيط المسار الوظيفي، (0.898) لإجمالي أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية، وأيضاً بلغ مُعامل ألفا- كرونباخ لإجمالي أبعاد مُتغيرات البحث (المُستقلة والتابعة والوسيط) قيمة أكبر من (0.7) حيث بلغ (0.902)، مما يعنى القُدرة على الاعتماد على تلك المقاييس، ومن ثم يُمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المُجتمع ككل (Backhaus et al., 2021, p.528).

2/10. الإحصائيات الوصفية.

1/2/10. أبعاد التدوير الوظيفي (المتغير المستقل).

الجدول التالي رقم (7) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد التدوير الوظيفي.

جدول رقم (7): المقاييس الوصفية لأبعاد التدوير الوظيفي

م	الأبعاد	المُتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	تدريب وتطوير الموظفين	3.87	0.797	77.41	2
2	تحفيز الموظفين	3.73	0.752	74.69	4
3	زيادة الخبرات	3.97	0.556	79.43	1
4	مُكافحة الملل الوظيفي	3.79	0.363	75.93	3
-	المُتوسط العام لأبعاد: التدوير الوظيفي	3.84	0.466	76.86	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من الجدول السابق رقم (7) يتضح أن المُتوسط العام لأبعاد التدوير الوظيفي بلغ (3.84)، بإنحراف معيارى قدره (0.466)، وأهمية نسبية (76.86%)؛ كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من 3.97 إلى 3.73)، بأهمية نسبية (من 79.43% إلى 74.69%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مُفردات عينة البحث نحو أبعاد التدوير الوظيفي ايجابية، وقد جاء بُعد زيادة الخبرات فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد تحفيز الموظفين فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على البنوك التجارية فى مصر مزيد من الاهتمام بالممارسات التى تُحفز الموظفين نحو التدوير الوظيفي.

2/2/10. أبعاد تخطيط المسار الوظيفي (المتغير التابع).

الجدول التالى رقم (8) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد تخطيط المسار الوظيفي.

جدول رقم (8): المقاييس الوصفية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي

م	الأبعاد	المُتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	التقدم الوظيفي	4.16	0.668	83.20	1
2	المحافظة على الوظيفة	3.95	0.583	79.05	2
3	التهيئة للتقاعد	3.91	0.720	78.34	3
-	المُتوسط العام لأبعاد: تخطيط المسار الوظيفي	4.01	0.533	80.20	-

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (8) يتضح أن المُتوسط العام لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي بلغ (4.01)، بإنحراف معيارى قدره (0.533)، وأهمية نسبية (80.20%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من 4.16 إلى

(3.91)، بأهمية نسبية (من 83.20% إلى 78.34%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد تخطيط المسار الوظيفي ايجابية، وقد جاء بُعد التقدّم الوظيفي فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد التهيئة للتقاعد فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على البنوك التجارية فى مصر مزيد من الاهتمام بممارسات تهيئة العاملين للتقاعد كأحد مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

3/2/10. أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية (المتغير الوسيط).

الجدول التالى رقم (9) يوضح اتجاهات عينة البحث نحو أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية.

جدول رقم (9): المقاييس الوصفية لأبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	إكتساب الجدارة الفنية "التقنية"	4.24	0.654	84.95	1
2	إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية"	4.15	0.599	83.16	2
3	إكتساب الجدارة القيادية	3.98	0.652	79.76	3
-	المتوسط العام لأبعاد : إكتساب الجدارات الوظيفية	4.13	0.516	82.62	-

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

من الجدول السابق رقم (9) يتضح أن المتوسط العام لأبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية بلغ (4.13)، بإنحراف معيارى قدره (0.516)، وأهمية نسبية (82.62%)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد (من 4.24 إلى 3.98)، بأهمية نسبية (من 84.95% إلى 79.76%)، وهذا يعنى أن اتجاهات مفردات عينة البحث نحو أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية ايجابية، وقد جاء بُعد إكتساب الجدارة الفنية "التقنية" فى الترتيب الأول فى حين جاء بُعد إكتساب الجدارة

القيادية فى الترتيب الأخير، وبالتالي ينبغى على إدارة البنوك مزيد من الاهتمام بالممارسات التى تُكسب العاملين الجدارة القيادية من خلال التدوير الوظيفي.

3/10. اختبار الفروض.

فى هذا الجزء تم اختبار فروض البحث وذلك من خلال بيان مَدَى صحة أو خطأ هذه الفروض، بما يُسهم فى التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تُفسر مُشكلة البحث وتُجيب على التساؤلات البحثية، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات إلى إدارة البنوك التجارية في مصر للمُساعدة فى تحسين ممارسات التدوير الوظيفي مما ينعكس بالشكل الايجابي على إكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين وبالتالي تحسين عملية تخطيط المسار الوظيفي، وذلك كما يلي:

1/3/10. اختبار الفرض الأول.

لاختبار الفرض الأول والذي يُنص على: (يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطى المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية

مُعامل الارتباط		المتغير الثانى (الوسيط)	المتغير الأول (المُستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0.000	0.846	إكتساب الجدارات الوظيفية	التدوير الوظيفي

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائى (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (10) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (0.846) وهي تُشير لوجود علاقة طردية قوية بين (التدوير الوظيفي- إكتساب الجدارات الوظيفية)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المُتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أى أنه يُوجد ارتباط حقيقي بين المُتغيرين محل البحث).

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطى المُتعدد للعلاقة بين أبعاد التدوير

الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية

مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبارات (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار (B)	المُتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.760	0.872	0.000	38.530	0.000	4.330	0.235	0.191	تدريب وتطوير الموظفين
				0.000	3.165	0.104	0.071	تحفيز الموظفين
				0.000	4.742	0.244	0.227	زيادة الخبرات
				0.000	3.487	0.146	0.094	مُكافحة الملل الوظيفي

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (11) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R²) بلغت 0.760، أى أن المُتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتي تُمثل أبعاد التدوير الوظيفي (تدريب وتطوير الموظفين، تحفيز الموظفين، زيادة الخبرات، مُكافحة الملل

الوظيفي) تُفسر 76% من التباين في المتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية).

كما أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.872، وهي تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج - مجتمعة - والمتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

ومن خلال قيم معاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد التدوير الوظيفي) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية)، حيث يتضح أن بُعد زيادة الخبرات يأتي في الترتيب الأول من حيث التأثير على إكتساب الجدارات الوظيفية، يليه بُعد تدريب وتطوير الموظفين، ثم بُعد مكافحة الملل الوظيفي، وأخيرًا بُعد تحفيز الموظفين.

ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد زيادة الخبرات في الترتيب الأول إلى أن هذا البُعد يرتبط بإكتساب الجدارات الوظيفية بشكل قوى حيث أن زيادة الخبرات الناتجة عن عملية التدوير الوظيفي تؤدي لمزيد من إكتساب الجدارات الوظيفية.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الأول الذي يُنص على أنه: " يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر".

2/3/10. اختبار الفرض الثاني.

لاختبار الفرض الثاني والذي يُنص على: (يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر) تم الإعتماد على

أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي

مُعامل الارتباط		المتغير الثاني (التابع)	المتغير الأول (المستقل)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0.000	0.860	تخطيط المسار الوظيفي	التدوير الوظيفي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (12) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (0.860) وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين (التدوير الوظيفي - تخطيط المسار الوظيفي)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية (أي أنه يُوجد ارتباط حقيقي بين المتغيرين محل البحث).

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد التدوير

الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي

مُعامل التحديد (R ²)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار (B)	المتغيرات المُستقلة
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.795	0.892	0.000	88.382	0.000	4.323	0.202	0.169	تدريب وتطوير الموظفين
				0.002	2.280	0.094	0.066	تحفيز الموظفين

				0.000	7.200	0.318	0.305	زيادة الخبرات
0.795	0.892	0.000	88.382	0.000	6.171	0.310	0.208	مكافحة الملل الوظيفي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (13) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R^2) بلغت 0.795، أى أن المتغيرات المُستقلة المُتضمنة فى النموذج والتي تمثل أبعاد التدوير الوظيفي (تدريب وتطوير الموظفين، تحفيز الموظفين، زيادة الخبرات، مكافحة الملل الوظيفي) تُفسر 79.5% من التباين فى المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي). كما أن قيمة مُعامل الارتباط المُتعدد (R) بلغت 0.892، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المُستقلة المتضمنة فى النموذج - مُجتمعَة - والمتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المُتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

ومن خلال قيم مُعاملات بيتا (Beta) يُمكن ترتيب المتغيرات المُستقلة (أبعاد التدوير الوظيفي) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، حيث يتضح أن بُعد زيادة الخبرات يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على تخطيط المسار الوظيفي، يليه بُعد مكافحة الملل الوظيفي، ثم بُعد تدريب وتطوير الموظفين، وأخيراً بُعد تحفيز الموظفين، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد زيادة الخبرات فى الترتيب الأول إلى أن هذا بُعد يرتبط بتخطيط المسار الوظيفي بشكل مباشر وقوى حيث أن زيادة الخبرات نتيجة عملية التدوير الوظيفي تُساعد فى تحقيق حُطط المسار الوظيفي للعاملين.

وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثاني الذي يُنص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر".

3/3/10. اختبار الفرض الثالث.

لاختبار الفرض الثالث والذي ينص على (يوجد تأثير معنوي بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر) تم الإعتماد على أسلوب تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) كما يلي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين إكتساب الجدارات الوظيفية

وتخطيط المسار الوظيفي

مُعامل الارتباط		المُتغير الثاني (التابع)	المُتغير الأول (الوسيط)
المعنوية Sig. (2-tailed)	القيمة Pearson Correlation		
0.000	0.884	المسار الوظيفي	الجدارات الوظيفية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (14) السابق أن قيمة مُعامل الارتباط بلغت (0.884) وهي تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المُتغيرين (إكتساب الجدارات الوظيفية - تخطيط المسار الوظيفي)، كما أن قيمة مُستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن علاقة الارتباط بين المُتغيرين معنوية وذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين أبعاد إكتساب

الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي

مُعامل التحديد	مُعامل الارتباط	اختبار ف (F-Test)	اختبار ت (T-Test)	مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار	المُتغيرات المُستقلة

(R ²)	(R)	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة	(B)		
0.804	0.897	0.000	178.938	0.000	8.794	0.440	0.392	إكتساب الجدارة الفنية
0.804	0.897	0.000	178.938	0.000	7.087	0.396	0.312	إكتساب الجدارة السلوكية
				0.000	6.839	0.339	0.276	إكتساب الجدارة القيادية

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (15) السابق أن قيمة مُعامل التحديد (R^2) بلغت 0.804، أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج، والتي تمثل أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية (إكتساب الجدارة الفنية "التقنية"، إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية"، إكتساب الجدارة القيادية) تُفسر 80.4% من التباين فى المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي). كما أن قيمة مُعامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.897، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة المتضمنة فى النموذج - مُجمعة - والمتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المتعدد يُعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من 0.05. ومن خلال قيم مُعاملات بيتا ($Beta$) يُمكن ترتيب المتغيرات المستقلة (أبعاد إكتساب الجدارات الوظيفية) من حيث الأهمية النسبية فى التأثير على المتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، حيث يتضح أن بُعد إكتساب الجدارة الفنية يأتى فى الترتيب الأول من حيث التأثير على تخطيط المسار الوظيفي، يليه بُعد إكتساب الجدارة السلوكية، وأخيراً بُعد إكتساب الجدارة القيادية، ويُرجع الباحث ظهور الأبعاد بهذا الترتيب ووجود بُعد

إكتساب الجدارة الفنية في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد يرتبط بتخطيط المسار الوظيفي بشكل مباشر وقوي حيث أن إكتساب الجدارة الفنية من خلال عملية التدوير الوظيفي تُساعد في تحقيق خطط المسار الوظيفي للعاملين. وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الثالث الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر".

4/3/10. اختبار الفرض الرابع.

لاختبار الفرض الرابع والذي ينص على (يتوسط إكتساب الجدارات الوظيفية العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر)، تم الاعتماد على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وأسلوب الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) على النحو التالي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية

مُتغير المُستقل	مُعامل الإنحدار (B)	اختبار ت		اختبار ف		مُعامل الارتباط (R)	مُعامل التحديد (R ²)
		القيمة	المعنوية	القيمة	المعنوية		
التدوير الوظيفي	0.516	12.112	0.000	146.700	0.000	0.846	0.715

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (16) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) 0.715، أى أن المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) يُفسر 71.5% من التباين في المُتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) 0.846، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) والمُتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.
- **معنوية المُتغير المُستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) 0.516، وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المُتغير والمُتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية)، أي أن المُتغير المُستقل يؤثر في المُتغير الوسيط، وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للعلاقة بين التدوير الوظيفي

وتخطيط المسار الوظيفي

مُعامل التحديد (R^2)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل الإنحدار (B)	المُتغير المُستقل
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
0.739	0.860	0.000	311.896	0.000	17.661	0.755	التدوير الوظيفي

* المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من الجدول رقم (17) السابق ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) 0.739، أى أن المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) يُفسر 73.9% من التباين فى المُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).
- **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط (R) 0.860، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) والمُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.
- **معنوية المُتغير المُستقل:** بلغت قيمة مُعامل الانحدار (B) للمُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) 0.755، وهى تُشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، أى أن المُتغير المُستقل يؤثر في المُتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

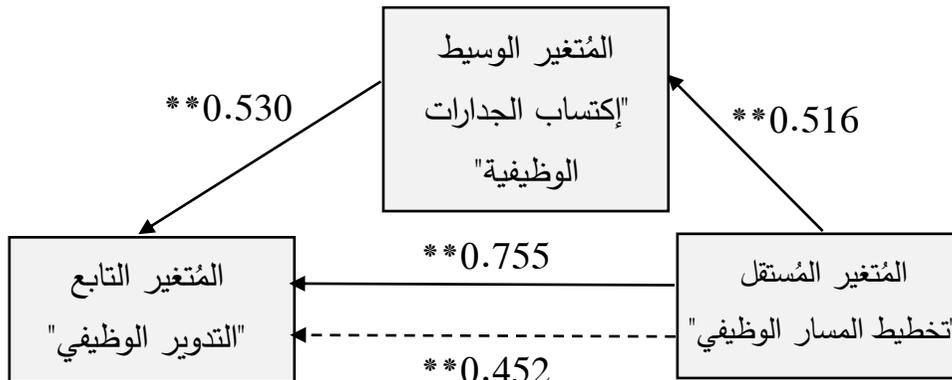
جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطى المُتعدد للعلاقة بين التدوير الوظيفي (المُتغير المُستقل)، إكتساب الجدارات الوظيفية (المُتغير الوسيط)، وتخطيط المسار الوظيفي (المُتغير التابع)

مُعامل التحديد (R^2)	مُعامل الارتباط (R)	اختبار ف (F-Test)		اختبار ت (T-Test)		مُعامل بيتا	مُعامل الإنحدار (B)	المُتغيرات مُستقل/ ووسيط
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
0.729	0.854	0.000	341.0264	0.000	11.154	0.448	0.452	التدوير الوظيفي
				0.000	14.477	0.296	0.530	إكتساب الجدارات الوظيفية

* المصدر: مُخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

- يتضح من الجدول رقم (18) السابق ما يلي:
- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة مُعامل التحديد (R^2) 0.729، أى أن المُتغيرات (المُستقل والوسيط) المُتضمنة فى النموذج (التدوير الوظيفي، وإكتساب الجدارات الوظيفية) تُفسر 72.9% من التباين فى المُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي).
 - **معنوية نموذج الانحدار:** بلغت قيمة مُعامل الارتباط المُتعدد (R) 0.854، وهى تُشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المُتغيرات (المُستقل والوسيط) المُتضمنة فى النموذج - مُجمعة - والمُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، وتُشير نتيجة اختبار (ف) إلى أن نموذج الانحدار المُتعدد يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.
 - **معنوية المُتغيرات المُستقلة:** بفحص قيم مُعاملات الانحدار (B) تبين ما يلي:
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) 0.452، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، أى أنه يوجد أثرًا مباشرًا للمُتغير المُستقل على المُتغير التابع في وجود المُتغير الوسيط، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية ودالة إحصائيًا.
 - بلغت قيمة مُعامل الانحدار للمُتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية) 0.530، وهى تُشير إلى وجود تأثير معنوى موجب بين هذا المُتغير والمُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي)، أى أنه يوجد أثر للمُتغير الوسيط على المُتغير التابع، وتُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05.

ويُمكن التعبير عن النتائج والعلاقات بين المتغيرات من خلال شكل رقم (5) التالي:



شكل رقم (5): نتائج علاقات الإنحدار المتعدد بين متغيرات البحث

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

ويتضح من خلال الشكل رقم (5) السابق أنه:

- يؤثر المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) على المُتغير الوسيط (تخطيط المسار الوظيفي) بقيمة مقدارها 0.516.
- يؤثر المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) على المُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) بقيمة مقدارها 0.755.
- يؤثر المُتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية) على المُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) بقيمة مقدارها 0.530.
- يؤثر المُتغير المُستقل (التدوير الوظيفي) على المُتغير التابع (تخطيط المسار الوظيفي) في وجود المُتغير الوسيط (إكتساب الجدارات الوظيفية) بقيمة مقدارها 0.452، ويُلاحظ إنخفاضها عن قيمة 0.755 في حالة عدم وجود المُتغير الوسيط، كما أنه تُشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المُتغير يُعتبر معنويًا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مُستوى المعنوية أقل من 0.05، وبالتالي فإن الوساطة هنا لإكتساب الجدارات الوظيفية تُعد وساطة جزئية، حيث أنه لم ينتفي الأثر من التدوير الوظيفي إلى تخطيط المسار الوظيفي عند

دخول إكتساب الجدارات الوظيفية كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر". وبناء على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الرابع الذي يُنص على أنه: "يتوسط إكتساب الجدارات الوظيفية العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر".

11. مناقشة النتائج والتوصيات.

11/1. مناقشة النتائج.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وإكتساب الجدارات الوظيفية للعاملين بالبنوك التجارية في مصر، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Wulandari et al., 2024)، (Gilli et al., 2023)، (عطا، 2023)، (عيسوي، 2022)، (عبد الحفيظ، 2019).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه يوجد تأثير معنوي بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Ismawanti, 2024)، (Hassan & Mohamed, 2023)، (Suleman et al., 2022)، (الفاروق، 2023)، (الجبالي، 2022).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أنه يوجد تأثير معنوي بين إكتساب الجدارات الوظيفية وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية في مصر، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Cheng et al., 2024)، (Agnihotri & Misra, 2024)، (Malokani et al., 2023)، (Ali et al., 2023)، (عبد الحميد، 2018).
- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية حسب آراء مُفردات عينة البحث أن إكتساب الجدارات الوظيفية يتوسط العلاقة بين التدوير الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي

للعاملين بالبنوك التجارية في مصر، والوساطة هنا للجدارات الوظيفية تُعد وساطة جزئية حيث أنه لم ينتهي الأثر من التدوير الوظيفي إلى تخطيط المسار الوظيفي عند دخول الجدارات الوظيفية كوسيط بينهما "القيمة لم تساوي الصفر". ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها دراسة: (Xue et al., 2024)، (Salman et al., 2024)، (Ngatimun, 2023)، (بولس، 2020).

ومما سبق يستخلص الباحث أهمية التدوير الوظيفي في إكتساب العاملين للجدارات الوظيفية بأنواعها: التقنية، والسلوكية، والقيادية مما ينعكس علي فعالية تخطيط المسار الوظيفي فيما يتعلق بالتقدم الوظيفي، والمحافظة علي الوظيفة، والتهيئة للتقاعد.

2/11. التوصيات.

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

1/2/11. التوصيات للقائمين علي إدارة البنوك التجارية.

- تحفيز إدارات البنوك التجارية محل البحث على تطبيق سياسة التدوير الوظيفي للعاملين على مستوى كافة الأقسام والفروع والإدارات الخاصة بها.
- ضرورة تفعيل برامج وخطط المسار الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية محل البحث، وربطها بتخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي لتحقيق ريادة عبر كوادرات متميزة.
- سعي إدارة البنوك التجارية محل البحث إلى تطبيق مفهوم إكتساب الجدارات الوظيفية بشكل موسع لكافة العاملين بها من خلال توفير مقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر الجدارات الوظيفية ضمن خطط وأنشطة كافة الفروع، ويُمكن وضع خطة تنفيذية للتوصيات السابقة كما في الجدول رقم (19) التالي:

جدول رقم (19): الخطة التنفيذية لتوصيات البحث.

التوصية	الأنشطة	مؤشرات النجاح	مسئولية	المدة الزمنية
---------	---------	---------------	---------	---------------

تطبيق سياسة التدوير الوظيفي على مستوى كافة الأقسام والفروع والإدارات الخاصة بالبنوك التجارية في مصر.	- تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين. - تنوع العملية التدريبية بالبنك وفق طبيعة العمل. - تحليل أداء العاملين الذين تم تدويرهم وظيفيًا. - إشراك الموظف بقرار تدويره وظيفيًا. - تمكين الموظف لأداء مهام متعددة بمواقع مختلفة. - التفكير خارج نطاق الوصف الوظيفي.	- وجود مؤشرات أداء قياسية لكل وظيفة بالفروع المصرفية. - عدد البرامج التدريبية المطبقة مقارنة بسنوات سابقة. - وجود منصة لتحفيز العاملين وإنترنت داخلي بين الأقسام بالفرع المصرفي. - النسبة المالية المخصصة لإبتكارات وجهود العاملين ومقارنتها بسنوات سابقة. - وجود قائمة للخبرات المطلوبة بالفروع المصرفية.	- الإدارة العليا. - رؤساء الإدارات والفروع المختلفة. - لجنة التدوير والجاندارات الوظيفية. - قسم إدارة الموارد البشرية ونظّم المعلومات بكل فرع مصرفي. - مسؤولي التدريب بالبنك - فريق الخبراء والإستشاريين.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود 3 شهور، على أن يتم إعادة التقييم وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في الثلاث شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية بشكل دوري.
تفعيل برامج وخطط المسار الوظيفي	- تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى مستقبلًا. - تقييم العاملين	- وجود خطط مهنية لكافة العاملين على إختلاف الوظيفة.	- الإدارة العليا لضمان الدعم المادي وتبويض	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر

للعاملين بالبنوك التجارية، وربطها بتخطيط التعاقب والإحلال الوظيفي لتكوين كوادر بشرية متميزة.	- لأنفسهم ذاتيًا. - وضع عدة بدائل أمام العاملين لتعديل المسارات الوظيفية. - دعم الموظفين القدامى من خلال العمل بشكل جزئي أو كمستشارين. - التعامل مع الموظفين بالفروع المصرفية كأصول استثمارية.	- أعداد العاملين الحاصلين على درجات علمية متقدمة. - نسبة الموظفين المرشحين لمناصب قيادية مقارنة بالمتوسط القطاعي. - مؤشرات التدوير الوظيفي لمختلف الفروع المصرفية. - فريق الخبراء والإستشاريين الداخليين.	السُّلطات. - رؤساء ونواب الإدارات والفروع المختلفة. - لجنة التدوير والجدارات الوظيفية التابعة للفروع المصرفية. - فريق الخبراء والإستشاريين الداخليين.	الباحث في حدود 3 شهور، على أن يتم إعادة التقييم وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في الثلاث شهور اللاحقة كي تكون مدة التنفيذ ربع سنوية دورياً.
تطبيق مفهوم إكتساب الجدارات الوظيفية بشكل موسع لكافة العاملين بها من خلال توفير	- تحسين قدرة العاملين بالفروع المصرفية على حل المشكلات بطرق مبتكرة. - تعزيز مهارات الإتصال وزيادة ثقة وإلتزام العاملين.	- أعداد وتخصّصات فرق العمل بالبنك. - أعداد الجدارات الوظيفية المطبقة بالبنك مقارنة بسنوات سابقة. - مدى توافر الموارد	- الإدارة العليا لضمان الدعم المادي وتقويض السلطات. - رؤساء ونواب الإدارات والفروع.	تقدر مدة التنفيذ للخطة من وجهة نظر الباحث في حدود 3 شهور، على أن يتم إعادة التقييم

مُقومات مادية ومعنوية، وإدراج فكر الجدارات الوظيفية ضمن حُطط وأنشطة كافة الفروع.	- الإستفادة من التغذية العكسية وتقبل والنقد. - تكليف العاملين بالفروع المصرفية بمهام قيادية وفق طبيعة الوظيفة وحُطط التعاقب.	والتكنولوجيا اللازمة لتفعيل تطبيق الجدارات الوظيفية بـكل فرع مصرفي. - مؤشرات أداء العاملين بالبنك مُقارنة بسنوات سابقة.	- لجنة التدوير والجدارات الوظيفية التابعة للفروع المصرفية. - فريق الخبراء والإستشاريين.	وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الثلاث شهور اللاحقة كي تكون مُدة التنفيذ رُبـع سنوية.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

* المصدر: من إعداد الباحث.

2/2/11. توصيات لبحوث مُستقبلية.

- إجراء دراسات حول تبني تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة المواهب.
- إجراء دراسات حول دور إكتساب الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية.
- إجراء دراسات حول تطبيق التدوير الوظيفي وتحسين أداء العاملين.
- إجراء دراسات حول أبعاد ومُقومات إكتساب الجدارات الوظيفية، التدوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي بخلاف قطاع البنوك التجارية؛ مثل: القطاع الصحي، قطاع الإتصالات والمعلومات، قطاع السياحة... إلخ بما يُحقق الإستفادة من تلك المفاهيم الإدارية.

12. المراجع.

1/12. المراجع العربية.

- الجبالي، ناصر أحمد. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال التدوير الوظيفي للعاملين بشركة مياة الشرب بالإسكندرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد الرابع عشر، العدد الأول، ص ص.1-30*.
- الفاروق، طارق عمر. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص ص.1-38*.
- بولس، مريم شحاته. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي للمسار الوظيفي على الإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، *رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة بنها*.
- عباس، عبير عباس. (2022). الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرِك في العلاقة بين التدوير الوظيفي والإحتراق الوظيفي بالفنادق الخمس نجوم في مصر، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، ص ص.61-121*.
- عبد الحفيظ، مني عشري. (2019). أثر سياسة التدوير الوظيفي على أداء العاملين: دراسة ميدانية، *رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة*.
- عبد الحميد، طارق أحمد. (2018). أثر الجدارة على تخطيط المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية، *رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة*.
- عطا، رغداء محمد. (2023). تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المُناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دُمياط، *مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ص ص.898-957*.
- عيسوي، فاطمة فايز. (2022). العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجدارات الوظيفية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، ص ص.625-648*.

- يسن، مصطفى محمد. (2021). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد الثالث، ص ص. 486-559.

2/12. المراجع الأجنبية.

- Agnihotri, A., & Misra, R. K. (2024). Managerial competencies: A comparative study of US-India employer's needs. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 92-106.
- Ali, A. A. A., AlZgool, M., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. S. M. (2023). Moderating Effect of Strategic Planning on the Relationship between Career Path Planning and Job Performance. *Sustainability*, 15(11), 1-20.
- Backhaus, K., Erichson, B., Gensler, S., Weiber, R., & Weiber, T. (2021). *Multivariate analysis*. Springer Books, New York City, United States.
- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), 123-160.
- Gilli, K., Nippa, M., & Knappstein, M. (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management*, 37(1), 50-75.
- Hajjali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Hassan, L. M. M. & Mohamed, S., B. A. (2023). Examining factors affecting Employee's Job Satisfaction under the practices of Human Resources Management and Total Quality Management. Case study of Egyptian Petroleum Company, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 4(1)1, 229-267.
- Iriani, N. I., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D. A. W. (2023). Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38-49.

- Ismawanti, R. (2024). What is the Role of Career Planning on Employee Performance? *Journal of Management*, 3(1), 22-46.
- Malokani, D. K. A. K., Ali, S., Nazim, F., Amjad, F., Hassan, S. S., Rani, S., & Ahmad, S. (2023). Impact Of Succession Planning on Employee Retention: Mediating Role of Career Development. *Journal of Positive School Psychology*, 284-292.
- Ngatimun, N. (2023). The Effect of Job Rotation on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(6), 1676-1683.
- Obeidat, A. M., Al-Omari, K. A., Aljawarneh, N. M., & Alkhloof, I. I. (2022). The effect of career path planning on organisational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(4), 508-525.
- Pudjowati, J., Cakranegara, P. A., Pesik, I. M., Yusuf, M., & Sutaguna, I. N. T. (2024). The Influence of Employee Competence and Leadership on The Organizational Commitment of Perumda Pasar Juara Employees. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 606-613.
- Salman, M., Anwar, I., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2024). Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Evidence from the Indian Banking Industry. *Management and Labour Studies*, 49(1), 97-118.
- Som, M., Tan, S., & Norng, S. (2024). The Impact of Leadership Development Dimensions on Job Satisfaction and Job Performance: Evidence from Private Higher Education Institutions in Cambodia. Srawung, *Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 1-22.
- Suleman, A. R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employee's performance: do job satisfaction and organizational commitment matter? *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13-27.
- Wulandari, R. A., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. (2024). The Influences of Job Design, Competence and Rewards on Job Satisfaction and Employee Performance of PDAM Delta Tirta Sidoarjo Regency. *International Journal of Economics (IJECE)*, 3(1), 109-122.
- Xue, H., Din, N. N. O., Balakrishna, S., & Zainal, N. (2024). Relationship between Motivation Determinants and Job Satisfaction among The Employees of Bank of China, Shanghai. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1), 825-840.
- Yusof, M. A. M., Zainudin, M. Z., Rawi, A. H. M., & Isa, M. F. M. (2023). Impact Of Job Rotation on Employee Performance Through Job

Satisfaction in The Public Civil Service Melaka. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 16(1), 1-11.

3/12. مواقع إلكترونية تم الرجوع لها.

- الموقع الإلكتروني لمؤسسة فرست بنك لتقييم وتصنيف أداء البنوك المصرية، [/https://www.firstbankeg.com](https://www.firstbankeg.com) ، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.
- الموقع الإلكتروني لإتحاد المصارف العربية، [/http://www.uabonline.org](http://www.uabonline.org)، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.
- الموقع الإلكتروني للبنك المركزي، [/https://www.cbe.org.eg](https://www.cbe.org.eg)، تاريخ آخر دخول 2024/2/2م.

ملاحق البحث

مُلحق رقم (1): أسئلة وتفاصيل الدراسة الاستطلاعية

الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لكل عبارة من هذه العبارات بوضع علامة (√) أمام المربع الذي يُعبر عن رأيك:

غير موافق تماماً	غير موافق	مُحايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					تُطبق إدارة البنك مُمارسات التدوير الوظيفي من: تدريب للموظفين، تحفيز للموظفين، زيادة خبرات الموظفين، مُكافحة الملل الوظيفي... وغيرها.
					تتوافر لدي البنك خطط وبرامج تخطيط المسار الوظيفي لمتابعة النُقْم الوظيفي للعاملين، المُحافظة على الوظائف الحالية، تهيئة العاملين للتقاعد... وغيرها.
					تعمل إدارة البنك على إكساب الجدارات الوظيفية بكافة الفروع المصرفية باختلاف أنواعها بين: الفنية والتقنية، السلوكية والشخصية، القيادية.

تفاصيل خاصة بالدراسة الاستطلاعية (الفئة المُستهدفة، المُفردات، التاريخ).

تاريخ إجراء المُقابلات	الفئة المُستهدفة / المُفردات	
	موظف	البنك التجاري
3 و 14 و 23 مايو 2023م	12	البنك الأهلي المصري
7 و 17 و 22 مايو 2023م	10	بنك مصر
2 و 21 مايو 2023م	9	بنك القاهرة
9 و 15 مايو 2023م	8	بنك الإسكندرية
10 و 18 مايو 2023م	6	البنك التجاري الدولي (CIB)
8 و 16 مايو 2023م	5	بنك قطر الوطني الأهلي (QNB)
50 موظف	إجمالي عدد العاملين	

* المصدر: من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الإستطلاعية.

ملحق رقم (2): قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالبنوك التجارية في مصر

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة: تحية طيبة وبعد،،،

الرجاء من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء بدقة وموضوعية، حيث أن نجاح هذا العمل يتوقف على مدى تعاونكم في الإجابة، مع خالص الإمتنان وبالغ التقدير لتجاوبكم وإسهامكم في إنجاز هذا البحث العلمي، علمًا بأن الإجابات التي يتم الحصول عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستُعامل بمُنتهى السرية، شاكر لكم حُسن إستجابتكم وتعاونكم معي.

فيما يلي عددًا من العبارات التي تعكس التدوير الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، إكتساب الجدارات الوظيفية، الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة والذي يُعبر عن رأيك في السؤال المطروح بموضوعية ودقة:

م.	العبارة	موافق تمامًا	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
المتغير المستقل: التدوير الوظيفي						
تدريب وتطوير الموظفين						
1	يملك البنك آلية واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين بكافة المُستويات الوظيفية.					
2	تتنوع العملية التدريبية بالبنك وفق مُقتضيات الإحتياجات التدريبية وطبيعة العمل.					
3	يتم تحليل أداء العاملين بالبنك الذين تم تدويرهم وظيفيًا بشكل قبلي وبعدي بمؤشرات واضحة.					

					يكون الموظف قادرًا على مُمارسة أكثر من مهمة بعد خضوعه للتدوير الوظيفي.	4
تحفيز الموظفين						
					يوفر البنك منصة لتحفيز الموظفين وشبكة إنترنت للتواصل وتوفير إحتياجات العمل.	5
					تقوم إدارة البنك بمكافأة الإبتكارات في العمل والإعتراف بجهود الموظفين المبذولة.	6
					تزيد فرص الترقى الوظيفي بالبنك عبر التدوير ما يُحفز الموظفين للقبول بالتدوير الوظيفي.	7
					تحسن أدائي بشكل ملحوظ بعد تدويري وظيفيًا بسبب حافزيتي لأداء مهام عملي الجديد بالبنك.	8
زيادة الخبرات						
					يتوفر لدي علم مُسبق بأن تدويري وظيفيًا بالبنك يهدف لزيادة خبراتي المُكتسبة عبر المُمارسة.	9
					تضع إدارة البنك قائمة بالخبرات المطلوبة لسد الفجوات الوظيفية والعجز بالأقسام والإدارات.	10
					تُمكن إدارة البنك العاملين بمُمارسة مهام مُتعددة في مواقع مُختلفة لزيادة خبراتهم المُكتسبة.	11
					تدعم إدارة البنك زيادة الخبرات بالتدوير الوظيفي بتوفير مُخصصات مالية	12

					وتفويض للصلاحيات.
مكافحة الممل الوظيفي					
					تضع إدارة البنك مكافحة الممل لموظفيها ضمن أهداف تطبيق سياسة التدوير الوظيفي.
					يقتنع موظفي البنك بضرورة التجديد في مهام العمل للخروج من دائرة الممل والتكرار.
					تُفكر إدارة البنك خارج نطاق الوصف الوظيفي وتُشجع الإبتكار بالعمل لتقليل الممل الوظيفي.
					تُستخدم الأدوات الرقمية بالبنك لتحسين العمل وجعله جذابًا وغير روتينيًا.
المتغير التابع: تخطيط المسار الوظيفي					
التقدم الوظيفي					
					تحرص إدارة البنك على تدريبي وتأهيلي لأشغل وظائف أعلي مُستقبلاً.
					أمتلك حُطة مهنية واضحة للتقدم ضمن مساري الوظيفي المُحدد بالبنك.
					تسعي إدارة البنك لدعم الموظفين للحصول على درجات علمية مُتقدمة تمهيدًا لترقيتهم.
					يُسهل نظام تقييم الأداء المُتبع في البنك في إختيار الشخص المُناسب للوظيفة المُلائمة.
المحافظة على الوظيفة					
					تُقدم إدارة البنك كافة التسهيلات اللازمة

					21	للتغلب على عقبات إنتقالي لوظيفة أعلى.
					22	تتعامل إدارة البنك مع العاملين كأصول إستثمارية يصعب إستبدالها.
					23	أراجع نفسي بإستمرار من أجل معرفة نقاط قوتي وضعفي بالعمل الذي أقوم به.
					24	تقييمي لنفسي ذاتيًا يُسهل على إستغلال الفرص الوظيفية حاليًا ومُستقبلًا بالبنك.
التهيئة للتقاعد						
					25	توفر إدارة البنك الضمان الملائم لمُساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي.
					26	تدعم إدارة البنك الموظفين القُدامي المُتميزين للعمل الجُزئي أو كُمُستشارين.
					27	تضع إدارة البنك أمامي عدة بدائل لتعديل مساري الوظيفي عند نهايته أو مُغادرة البنك.
					28	تطور إدارة البنك خُطط التعاقب القيادي، وتعد صفاً ثانيًا من الموظفين ذوي الجدارة.
المتغير الوسيط: إكتساب الجدارات الوظيفية						
إكتساب الجدارة الفنية "التقنية"						
					29	تتوفر لدي العاملين بالبنك القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الضرورية للعمل.
					30	تتناسب الدرجات والمؤهلات العلمية والخبرات للموظفين مع طبيعة أعمالهم.
						تهتم إدارة البنك بتحسين فُدرة العاملين

				31	على حل المُشكلات الفنية بطُرق غير تقليدية.
				32	تتوفر لدي العاملين بالبنك القُدرات اللازمة للتعامل مع المعلومات بصورة أفضل.
إكتساب الجدارة السلوكية "الشخصية"					
				33	تسعى إدارة البنك لتعزيز مهارة الإتصال بمكان العمل وزيادة إلتزام وثقة العاملين بأنفسهم.
				34	يتم إرشاد العاملين بالبنك نحو تقبل الإختلافات وإحداث المرونة من خلال العمل الجماعي.
				35	تعقد إدارة البنك برامج وجلسات عمل للتعامل مع ضغوط العمل وتحقيق الأهداف الذاتية.
				36	تسعى إدارة البنك لإستفادة الموظفين من التغذية العكسية وتقبل الآراء والنقد.
إكتساب الجدارة القيادية					
				37	تهتم إدارة البنك بالتوجيه والإشراف والتدريب والتأثير في الآخرين وتشجيعهم.
				38	يتم تدريب العاملين في البنك على الأنماط والأدوار القيادية وفق مُستجدات الموقف.
				39	يتم تكليف العاملين في البنك بأداء مهام قيادية وفق إمكانيات كُل شخص

					وطبيعة وظيفته.	
					تُشجع إدارة البنك إكتساب الأفراد لمهارات إتخاذ القرار، التفاوض، إدارة الصراع... وغيرها.	40

خالص الشكر على تعاون سيادتكم.