عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

# التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

## دراسة مقارنة بين" بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

أمين محمد حسين الشعراوي

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1440هـ/ 2019م

# التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

## دراسة مقارنة بين" بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"


**إعداد:**

**أمين محمد حسين الشعراوي**

**بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة الخليل – فلسطين**

**المشرف الرئيس: د. عفيف يوسف حمد**


**قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية وبناء المؤسسات من معهد التنمية المستدامة– جامعة القدس**

**1440هـ / 2019**

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في التنمية المستدامة / معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

دراسة مقارنة بين" بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

الطالب: أمين محمد حسين الشعراوي

الرقم الجامعي 21520042

المشرف: د. عفيف يوسف حمد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 27/ 2019/02 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. عفيف يوسف حمد التوقيع:.....

2- ممتحنًا داخليا: د. ابراهيم محمد عوض التوقيع:.....

3- ممتحنًا خارجيا: د. سعدي محمود الكرنز التوقيع:.....

القدس- فلسطين

1440هـ / 2019م

# الإهداء

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب.....أمي الغالية

إلى نبع العطاء الذي علمني الطموح والمثابرة.....والدي العزيز

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي.....أخوتي وأخواتي

إلى من ضاقت السطور مِن ذكرهم فوسعهم قلبي.....أصدقائي

إلى من هم أكرم منا جميعًا.....شهداء فلسطين

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم.....الأسرى والمعتقلين

إلى من بذلوا جل وقتهم من أجل العلم والمعرفة.....أساتذتي وقدوتي

إلى من استنرت بآرائه ومقترحاته في إعداد هذه الرسالة الدكتور الفاضل (عفيف حمد).

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي الذين لم يبخلوا علي بوقتهم ودعائهم

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع أهديه بحثي هذا؛ أملاً من العلي القدير أن ينفع به مؤسساتنا الفلسطينية.

أمين الشعراوي

إقرار:

اقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد أخر.

التوقيع:.....

أمين محمد حسين الشعراوي

2019/02/27

## شكر وعرفان

**قال تعالى:" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين" صدق الله العظيم( النمل:19).**

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وعلى من سار على دربهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد...

فإنّ هذه الرسالة لم تصل إلى ما وصلت إليه إلا بفضل الله سبحانه وتعالى أولاً، ثم بمساعدة أصحاب العلم الذين وقفوا بجانبي طوال فترة الدراسة.

أستاذي الجليل الدكتور **عفيف حمد:** اعترافا بعظيم فضلك، وعرفاناً بما أبديته من رعاية، وما قدمته لي من إرشاد وتوجيه وملاحظات قيمة خلال هذا البحث، أتوجه إلى حضرتكم بعظيم شكري وبالغ تقديري. لقد كنت أبا حناناً مخلصاً، وموجهاً نافعاً، فجزاك الله كل خير، وأدامك للعلم ذخراً ومرشداَ...

ولا يفوتني أن أقدم شكري لكل من علمني حرفاً من أساتذتي الأجلاء في جامعة القدس. كما اشكر أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة، ولدورهم العظيم في إثراء الدراسة من خبراتهم وعلمهم الوفير.

كما يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الصرح العلمي الصامد – جامعة القدس– التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، ملتقى العلم والعلماء.

والشكر والتقدير للسادة المحكمين الذين لم يألوا جهداً طيباً في تحكيم أدوات الدراسة، وأتقدم بالشكر لإدارة بنك فلسطين وإدارة بنك الإسكان وموظفيهم على حسن تعاونهم، وعلى جل وقتهم الذي ضحوا به من أجل تعبئة استمارات الدراسة، ولا يفوتني تقديم الولاء والامتنان لأسرتي الكريمة، لدعمها المتواصل طوال فترة الدراسة، وخاصة لأمي الغالية وعائلتي الكريمة وأخوتي على ما قدموه لي من يد العون والمساعدة، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وهذا ممّا تفضل عليّ الخالق – جل وعلا – به، ثم ممّا وسعه جهدي ووقتي، فما كان صواباً فمن الله، وله الحمد والمنة، ومما كان فيه من خطأ أو نقص فمن نفسي وضعفي، وأسأل الله العلي العظيم أن ينفع به.

والله ولي التوفيق

أمين الشعراوي

# التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل

# دراسة مقارنة بين" بنكي فلسطين والإسكان للتجارة والتمويل"

**إعداد: أمين محمد حسين الشعراوي**

**إشراف: د. عفيف يوسف حمد**

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى دور التدوير الوظيفي وأداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، حيث أجريت على العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل (دراسة مقارنة). وتتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتعلق بتطوير أهم مورد من موارد المؤسسة، وهو المورد البشري، كما أنها تسعى للوصول إلى فهم أعمق لعملية التدوير الوظيفي، وتسعى لإبراز إيجابيات التدوير الوظيفي، وما تحتاجه هذه العملية من متطلبات فنية وإدارية، حتى تجعل من هذه العملية فاعلة.

وللإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها، تم تصميم استبانة كأداة للدراسة تكونت من قسمين رئيسين وخمسة محاور، حيث اشتمل القسم الأول: على معلومات عامة عن المبحوثين ضمت المتغيرات الضابطة، وهي: العمر، والجنس، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. وشمل القسم الثاني مقياساً لأداء العاملين في البنوك، وذلك بناء على محاور الأداء، وهي: إنتاجية العاملين، والعمل بروح الفريق، والرضا الوظيفي. إضافة إلى محورين آخرين للتدوير الوظيفي، وهما: واقع التدوير الوظيفي، ومحور ترتيبي آخر هو إيجابيات التدوير الوظيفي. كما تم استخدام أداة المقابلة لمقابلة مديري الفروع في البنكين، بهدف تعزيز النتائج التي تم الحصول عليها من أداة الاستبانة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث أجريت على موظفي بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل جميعهم، باستثناء موظف الأمن والمراسل، البالغ عددهم

(140 موظفاً وموظفة)، وتم جمع (115) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي، وتم تفريغها على الحاسوب، وعولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ).

أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها: أنّ التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل، حيث تبين أن معدل أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل عالٍ.

# The job rotation & Employees performance in the commercial banks at Hebron governorate, A comparative study between "Palestine bank and Housing bank".

Prepared by: ameen sharawi

Supervisor: D. afif hamad

## Abstract

This study aimed at identifying the role of the job rotation on the performance of employees in the commercial banks at Hebron governorate. It was conducted on the employees of the Palestine Bank and Housing Bank (A comparative study).
The importance of this research is represented in the development of the human resource, which is considered as the most important resource of the institution. Moreover, it seeks to gain a deeper understanding of the job rotation process. To be cleat, it seeks to shed the light on the advantages of the job rotation process and on the technical and administrative requirements which are needed in order to make an effective job rotation process.

The survey method is used for this descriptive study, using the questionnaire as data collection instrument. The questionnaire is composed of two main sections and five axes. The first section included information about the respondents within the intermediate variables, which are: age, gender, years of experience in the current job, the qualification, the job title. The second section included a measure for the performance of the employees in banks, in accordance with the axes of the study, which are: productivity of the employees, team working, and job satisfaction. In addition to these axes, it included two other axes, which are: The reality of job rotation and an ordinal topic is the advantages of job rotation process. In addition to the questionnaire, interviews were done with the branch managers of both banks in order to enhance the results which are obtained from the questionnaire.

In this study, the descriptive approach and the comprehensive survey of the study society were used. A survey was conducted on all the employees of Palestine Bank and Housing Bank, which their number is (140) employees, Excluding from this: security officer and the correspondent. One hundred & fifteen (115) valid questionnaire copies were collected and

used in this study; the data were analyzed by using of the statistical packages of social sciences program (SPSS).

The results of this study showed that the Job rotation leads to an improvement in the performance of the employees in the Palestine Bank and Housing Bank at Hebron governorate, since the rate of the performance of the workers in Palestine Bank and Housing Bank at Hebron governorate is high.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة

تعد الحركة والتنقل من سنن الكون الراسخة الباعثة للتجدد، فالسّنة في تنقل وتدوير مستمرين، شتاء يأتي بربيع يعقبه صيف يليه خريف، فلو لم يكن هذا التنقل والتدوير في الفصول الأربعة لما رأينا انبعاث الحياة وتجددها على الأرض، ومن المعروف أن الحركة تعطي الدافع والتجدد، والسكون يعطي التوقف والفتور، لذا فإنّ التدوير الوظيفي يأتي متماشياً مع سنن الكون القائمة على التبديل والتجديد والحركة الدائرية، فالربيع بكل جماله لو بقي ثابتًا دون أن يتبدل لصيف لما نضج ثمرًا ولا استحصد حصادًا، فالتدوير في المركز الوظيفي يأتي أكله، ويكون حصاده وافرًا.

وهذا ما ذهبت إليه بعض الدراسات كدراسة (اليوسف،2011) و(شنوفي، 2005) حينما عرّفا التدوير الوظيفي على أنه: تناوب الموظف على مواقع مختلفة وتنقله من موقع لآخر حسب الحاجة لإكسابه مهارات مختلفة في العمل وزيادة ولائه وخبراته واكتشاف طاقاته ومواهبه؛ في حين يقصد بالأداء: المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة والسلوك الذي يمارسه ذلك الفرد في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً (شنوفي، 2005). فالحركة والدوران قانون من القوانين الكونية الإلهية، والتغير والتطوير سمة من سمات النفس البشرية. يقول الله تعالى في محكم تنزيله" يقلبُ اللهُ الّليلَ والنّهارَ إنَّ في ذلك لعبرةً لِأولي الأبصارِ"(سورة النور، آية44). فهناك حاجة لمعرفة التوافق بين عملية التدوير الوظيفي– التي هي قانون من قوانين الكونية وسمة من سمات النفس البشرية– وبين أداء الموظف الذي تسعى المؤسسات الخاصة والعامة إلى تنميته وتطويره وتحفيزه والمحافظة على عدم تدنيه، وتماشياً مع غريزة النفس البشرية– التي تسعى للتطور والتغير المستمر، وكان لابد من إتباع سياسة محفزة لأداء العاملين. فكان التدوير الوظيفي هو إحدى السياسات التي تتبعها المنظمات كونها تأثر في الموارد البشرية تأثيرًا مباشرًا، وبما أن المورد البشري يعتبر الأكثر تأثيرًا على الإنتاجية كان أسلوب

التدوير الوظيفي الذي يهدف إلى إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم، سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة (اليوسف، 2011).

يلبي التدوير الوظيفي الاحتياجات الفعلية للمنظمة من الموارد البشرية، وما يكشفه عن مزايا وقدرات وإبداعات الموظفين، وما يتيح لهم من فرص التعبير عن قدراتهم ومواهبهم في وظائف ونشاطات أخرى، مثل الوظائف الإدارية والقيادية، كما يساعد المنظمات ذات الموارد البشرية القليلة، بحيث يستفاد من الموارد البشرية المتوفرة في التدريب على مهارات جديدة؛ لإنجاز الأعمال الأخرى عن طريق التدريب والتهيئة لسد النقص في بعض المجالات (أحمد، 2016).

يهدف التدوير الوظيفي إلى تطوير الأداء وتعزيز قدرات القيادات الإدارية للموظفين، وتعزيز مبدأ التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة المؤهلة، وكذلك تفعيل عملية الإصلاح الإداري. حيث يعد التدوير الوظيفي الأسلوب الأمثل للقضاء على (البيروقراطية) والروتين؛ لأن ذلك يكشف عن مزايا الموظفين وإبداعاتهم، ويتيح لهم الفرص للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم الكامنة، كما يكشف للإدارة عن الفروق الفردية لموظفيها، ويساعد كل من الموظف والمنظمة على الخروج من دائرة الركود، ومقاومة التغير الناتج عن الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف (أحمد، 2016).

## 2.1 مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات الناجحة إلى تحقيق التميز والتنافسية، والبقاء في عالم الأعمال، والاحتفاظ بموظفيها، وإدامتهم وتقليل معدل الدوران الخارجي، من خلال زيادة مستوى ولائهم الوظيفي وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وزيادة أدائهم بشكل عام، فكانت سياسة التدوير الوظيفي التي ما زال العديد من الموظفين لا يدركون جيداً أهميتها ودورها في تطوير قدراتهم ومساهمتها في زيادة أدائهم، ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق لهذه السياسة ودورها في أداء العاملين في البنوك التجارية في محافظة الخليل، تم تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال ألآتي:

**(ما مدى تأثير سياسة التدوير الوظيفي في أداء العاملين في بنكي فلسطين(م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل)؟**

**وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل السابق وما تحتاجه من أسئلة أخرى تساعد في الإجابة على مشكلة الدراسة، والتي تتمثل في:**

1- ما مستوى (واقع) التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
2- ما مستوى (واقع) أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟
3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟
4- ما علاقة التدوير الوظيفي بأداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل، وما هي أهم الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها؟

## 3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنّها تتعلق بأهم مورد من موارد المؤسسة، وهو المورد البشري الذي ميزه الله تعالى عن بقية مخلوقاته بالعلم والتطور والتجديد، وبالقدرات العقلية والبدنية المختلفة، ومن هنا جاءت أهميتها فهي تتعامل مع هذا العنصر المهم، الذي هو أساس التجديد والتطور والابتكار، ويمكن استعراض أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

1- أهمية الدراسة بالنسبة للبنوك:

- تساهم في بيان تأثير عملية التدوير الوظيفي للعاملين في هذه البنوك، خاصة بنكي فلسطين والإسكان- على أدائهم الوظيفي، وكيفية استثمار عملية التدوير الوظيفي من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها في البنوك التجارية بشكل عام.
- تساهم في الوصول إلى فهم أعمق، وفي رسم صورة صحيحة لسياسة التدوير الوظيفي بين الموظفين، مما يساهم في تقليل دوران العمل الخارجي للموارد البشرية حتى، لا يتم خسارة هذا المورد من خلال الانتقال للمنظمات الأخرى.

- تزود متخذي القرار بتغذية راجعة حول مدى نجاح سياسة التدوير الوظيفي، ومدى الحاجة إلى مراجعة القرارات والسياسات، والوقوف على الإيجابيات والسلبيات بغرض تقييم هذه السياسة.
- تشير إلى متطلبات عملية التدوير الوظيفي التي تجعل من هذه العملية فاعلة، وتحد من معوقات تنفيذها.

2- بالنسبة للبحث العلمي: تحاول الدراسة إثراء الجانب المعرفي للمتخصصين والدارسين والباحثين في تنمية الموارد البشرية؛ كونها تتعلق بأهم موارد المنظمة، وهو العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في نشاط المنظمة، وهو من يقدم خدماتها لجمهور المستفيدين، كما أنّها تساهم في زيادة المعرفة والطرق العلمية المتبعة لسياسة التدوير والتجارب السابقة التي تمّت في هذا المجال، حيث تشكل قاعدة بيانات ومعلومات، يمكن البناء عليها ووضع الخطط المستقبلية.

3- إن أي إضافة علمية في مجال قطاع البنوك ستساهم في دعم وتثبيت وتطور هذا القطاع؛ الحيوي والضروري والمهم في دعم الاقتصاد الفلسطيني ودعم الخزينة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية من خلال ما يعيد ضخه من استثمارات في الاقتصاد الفلسطيني وما يدفعه من رسوم وضرائب للحكومة وما يشغله من أيدٍ عاملة.

## 4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام من الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة (الأثر) بين التدوير الوظيفي وأداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان، ويمكن تحديد أهم أهداف الدراسة الأخرى بما يأتي:

1- الوصول إلى فهم أعمق لسياسة التدوير الوظيفي، ورسم صورة صحيحة عنها.

2- تشخيص التدوير الوظيفي (واقع التدوير الوظيفي) في بنكي فلسطين والإسكان.

3- التعرف إلى واقع أداء العاملين في بنكي فلسطين والإسكان في محافظة الخليل.

4- التعرف إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي وبين أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل، والكشف عن أهم الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي في بنكي فلسطين والإسكان.

5- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

6- التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في بنك فلسطين وبين آراء العاملين في بنك الإسكان حول محاور الدراسة.

## 5.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية :

**1.5.1 الفرضية الرئيسة الأولى:** لا أثر ذا دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على آراء المبحوثين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول دور التدوير الوظيفي في أداء العاملين، ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيات فرعية، هي:

1. لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد علاقة بين متغير العمر ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.
3. لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد علاقة بين متغير سنوات الخبرة ومستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.
5. لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**2.5.1 الفرضية الرئيسة الثانية:** يساهم التدوير الوظيفي في زيادة أداء العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل، ولفحص هذه الفرضية فقد تم اشتقاق فرضيات فرعية عنها، هي:

1. يساهم التدوير الوظيفي في زيادة إنتاجية العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

2. يؤدي التدوير الوظيفي إلى زيادة العمل بروح الفريق لدى العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.
3. يساهم التدوير الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في بنكي فلسطين (م.ع.م) والإسكان في محافظة الخليل.

3.5.1 **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء العاملين في كل من بنك فلسطين (م.ع.م) وآراء العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في محافظة الخليل حول أثر التدوير الوظيفي في أداء العاملين.

## 6.1 متغيرات الدراسة

**تتمثل متغيرات الدراسة فيما يأتي:**

**1- المتغير المستقل : التدوير الوظيفي.**

**2- المتغيرات التابعة (أداء العاملين):**

أ- الإنتاجية.

ب-الرضا الوظيفي .

ت-العمل بروح الفريق.