

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة

دراسة بعنوان

واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثره على مستوى أداء العاملين

**The Reality of Job Turnover in The Palestinian Ministry of
Health and Its Impact on Performance Level of Workers**

إعداد

الطالبة: **إيفا جميل الطوري**

إشراف

الدكتور: **سمير الجمل**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
برنامج الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل-فلسطين

2020م

اجازة الرسالة

واقع دوران العمل في وزارة الصحة واثره على مستوى اداء العاملين

اعداد

ايفا جميل الطوري

اشراف

د. سمير سليمان الجمل

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ : 2021/3/4 م و اجيزت من اعضاء

لجنة المناقشة:

التوقيع	الصفة	اعضاء اللجنة
	مشرفا و رئيسا	د. سمير الجمل
	ممتحنا خارجيا	د. اسامة شهوان
	ممتحنا داخليا	د. سمير ابو زنيد

الإهداء

إلى من علم الناس الخير ... إلى خير خلق الله...

سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى نبعي الحب والوفاء إلى من التمس رضاء الله من رضاها

إلى رمز العطاء الذي لا ينضب والدي ووالدتي الحنونين

إلى من أجد سعادتي بسعادتهم ... أخي وأختي حفظهما المولى

إلى نور قلبي وقلدة كبدي وسر سعادتي ... ابني الغالي

إلى وطني الغالي ... فلسطين الحبيبة

إلى زميلاتي وزملائي الأعزاء...

وإلى كل من وقف جنبي لإنجاح رسالتي وطرحها إلى حيز الوجود

إلى من علمونا حروفاً من ذهبٍ وكلمات من دررٍ ... إلى من صاغوا لنا من علمهم

حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ... إلى أساتذتي الكرام جزاهم

الله كل خير

إليكم جميعاً ... أهدي هذا العمل

الباحثة ... إيفا الطوري

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً، الذي وفق مسعاي، ويسر مبتغاي، لما يحبه ويرضاه..

والصلاة والسلام على النبي المصطفى المختار..

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني وساهم في إخراج هذا البحث إلى

حيز التنفيذ ... إلى كلِّ مَنْ كان سبباً في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي...

إلى المشرف الفاضل: الدكتور سمير الجمل

الذي بذل قصارى جهده في مساعدتي وإرشادي خلال مراحل إعداد هذه الدراسة ...

إلى جامعتنا (جامعة الخليل) التي احتضنتنا طيلة فترة دراستنا....

شكراً لكم جميعاً

الباحثة

قائمة المحتويات

أ.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
ت.....	قائمة المحتويات
ج.....	قائمة الجداول
د.....	قائمة الأشكال والمخططات
ذ.....	ملخص الدراسة باللغة العربية:
ر.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولاً: مقدمة الدراسة
2.....	ثانياً: مشكلة الدراسة
4.....	ثالثاً: متغيرات الدراسة
5.....	رابعاً: أهداف الدراسة
6.....	خامساً: فرضيات الدراسة
9.....	سادساً: أهمية الدراسة
9.....	سابعاً: حدود الدراسة ومحدداتها
10.....	ثامناً: المفاهيم الإجرائية والمصطلحات
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	أولاً: الإطار النظري:
13	المبحث الأول: دوران العمل
13	المطلب الأول: مفهوم دوران العمل
14	المطلب الثاني: أنواع دوران العمل
15	المصدر: (السالم وحرشوش، 2000)
15	المطلب الثالث: أسباب دوران العمل
25	المطلب الخامس: مظاهر وأشكال دوران العمل
27	المبحث الثاني: أداء العاملين
27	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
29	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
29	المطلب الثالث: أنظمة قياس وتطوير الأداء

31	المطلب الرابع: أنواع الأداء
34	المطلب الخامس: محددات الأداء الوظيفي
35	المطلب السادس: معايير تقييم الأداء الوظيفي
36	المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية والقطاع الصحي في فلسطين
36	إدارة القطاع الصحي في فلسطين
36	التطور التاريخي للمؤسسات الصحية في فلسطين
38	تنمية القدرات في وزارة الصحة الفلسطينية
38	تقييم الأداء في المؤسسات الصحية
39	معوقات عملية تقييم الأداء المؤسسي وصعوبتها
39	التحديات التي تواجه القطاع الصحي في أراضي السلطة الفلسطينية
40	واقع القطاع الصحي في محافظة الخليل
41	ثانياً: الدراسات السابقة:
41	1- الدراسات العربية:
48	2- الدراسات الأجنبية:
52	التعقيب على الدراسات السابقة
55	الفصل الثالث (طريقة وإجراءات الدراسة)
55	المقدمة:
55	منهج الدراسة:
55	مجتمع الدراسة:
56	عينة الدراسة:
59	أداة الدراسة:
60	صدق أداة الدراسة
63	ثبات أداة الدراسة:
64	خطوات تطبيق الدراسة:
64	المعالجة الإحصائية
65	تصحيح المقياس
67	الفصل الرابع: (نتائج الدراسة):
67	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.
67	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.
75	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.

76	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.
83	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.
104	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
104	أولاً: مناقشة أسئلة الدراسة
121	ثانياً: الاستنتاجات:
122	ثالثاً: التوصيات
124	المصادر والمراجع
124	1- قائمة المصادر والمراجع العربية:
128	2- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:
130	الملاحق

قائمة الجداول

4	جدول رقم (1): وصف مستويات المتغيرات الديموغرافية
55	جدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة على طبقات (مديريات الصحة في محافظة الخليل)
56	جدول رقم (3) توزيع حجم عينة الدراسة المقدر على طبقات (مديريات الصحة في محافظة الخليل)
57	جدول رقم (4) 1/ توزيع أفراد العينة حسب متغير (النوع الاجتماعي)
57	جدول رقم (4) 2/ توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)
58	جدول رقم (4) 3/ توزيع أفراد العينة حسب متغير (مكان العمل)
59	جدول رقم (4) 4/ توزيع أفراد العينة حسب متغير (طبيعة العمل)
61	جدول رقم (5) نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل محور من محاور الدراسة في المجال الأول مع الدرجة الكلية لها
62	جدول رقم (6) نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في المجال الثاني: (أداء العاملين) مع الدرجة الكلية لها
62	جدول رقم (7) نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المجال الأول مع الدرجة الكلية العامة لها
63	جدول رقم (8) معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) بين فقرات الدراسة في كل محور من محاور كلا المجالين وبين جميع الفقرات مجتمعة في المجال الواحد
64	جدول رقم (9) تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

- 65..... جدول رقم (10) مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة
- 67..... جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية العامة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل
- 67..... جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة الكلية حول الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 68..... جدول رقم (13)/1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 69..... جدول رقم (13)/2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 70..... جدول رقم (13)/3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 71..... جدول رقم (13)/4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 72..... جدول رقم (13)/5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول واقع الفشل الوظيفي في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 73..... جدول رقم (13)/6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول واقع الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 74..... جدول رقم (13)/7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول نمط الإدارة في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 75..... جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية
- 77..... جدول رقم (15): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لأثر دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها
- 77..... جدول رقم (16)/1: نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها
- 78..... جدول رقم (16)/2: نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها
- 79..... جدول رقم (16)/3: نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها
- 80..... جدول رقم (16)/4: نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها
- 81..... جدول رقم (16)/5: نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر الفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

- جدول رقم 6/(16): نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها81
- جدول رقم 7/(16): نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر نمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها82
- جدول رقم 17): نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.84
- جدول رقم 18//1: المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل بأنواعه في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية85
- جدول رقم 18//2: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.86
- جدول رقم 19//1: المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.87
- جدول رقم 19//2: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.88
- جدول رقم 20//1: المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.89
- جدول رقم 20//2: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.90
- جدول رقم 21//1: المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.91
- جدول رقم 21//2: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.92
- جدول رقم 22//1: المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.93
- جدول رقم 22//2: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.94
- جدول رقم 23//1: المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل.95
- جدول رقم 23//2: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل.96
- جدول رقم 24): نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.98

- جدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية 98
- جدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي 99
- جدول رقم (27): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة 100
- جدول رقم (28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي 101
- جدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل 101
- جدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل 102

قائمة الأشكال والمخططات

- الشكل رقم(1): نموذج الدراسة 5
- الشكل رقم(2): مخطط أنواع دوران العمل 15
- الشكل رقم(3): مخطط أنواع الأداء 33

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثره على أداء العاملين في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (147) موظفاً من العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل والذين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من المديريات الأربعة، وهي: (مديرية شمال الخليل "لحول"، وسط الخليل، مديريات الجنوب "دورا" و"يطا")، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبهدف إتمام الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية العامة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة. كما أظهرت أن أبرز أسباب دوران العمل السائدة في وزارة الصحة في محافظة الخليل تتمثل في (الفشل الوظيفي) بدرجة مرتفعة، وكذلك (التحديات التي تواجه العمل)، بدرجة مرتفعة، يليهما (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) بدرجة مرتفعة، يليه (عدم وجود التحفيز المناسب) بدرجة مرتفعة، يليه (الضوابط الاجتماعية والسياسية) بدرجة متوسطة، يليه (انعدام الشعور بالراحة) بدرجة متوسطة، وكان أقلها أهمية (نمط الإدارة) بدرجة متوسطة. وبينت الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين كانت مرتفعة. وأشارت النتائج أن دوران العمل ككل يؤثر سلباً على أداء العاملين. كما أوضحت أن أسباب دوران العمل المتمثلة في (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية) جميعها تؤثر سلباً على أداء العاملين، بينما وجد أن نمط الإدارة يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين. وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع دوران العمل فيما يتعلق بجميع محاوره تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع دوران العمل الناتج عن (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل) تعزى لمتغير طبيعة العمل، ولصالح فئة فنيي الأشعة. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى لأي من المتغيرات الديموغرافية.

وفي ضوء النتائج، تقدمت الباحثة بعدة التوصيات، أبرزها: ضرورة تطوير نظام المكافآت والترقيات المعمول به في وزارة الصحة الفلسطينية، والعمل على تحسين نظام الحوافز المادية والمعنوية وربطه بالمؤشرات الحقيقية لغلاء المعيشة، إضافة إلى تطوير بيئة العمل لضمان الأمن والاستقرار الوظيفي، ومراعاة قدرات الموظفين وطاقتهم الإنتاجية، ومراعاة مقومات الشعور بالرضا والاستقرار لدى الموظفين.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of work turnover and its impact on worker's performance level of workers in the Palestinian ministry of health in Hebron governorate. The study was conducted on a sample of (147) employees from the health directorates in the Hebron Governorate who were selected in a stratified random sample from The four directorates, namely: (North Hebron "Halhoul", Central Hebron, and South Directorates "Dora" and "Yatta"). The study used the Descriptive and Analytical Method, and in order to complete the study, the researcher used the Questionnaire as a tool for the study. The study reached a set of results, as following:

Results showed that the Overall Degree of the reality of job turnover in the Ministry of Health in the Hebron Governorate was high. It also showed that the most prominent causes of work turnover are (job failure) of a high degree, as well as (challenges of work), of a high degree, followed by (the nature of work and working within a team) of a high degree, followed by (lack of appropriate motivations) of a high degree, followed by (social and political controls) of a moderate degree, followed by (the lack of comfort) of a moderate degree, and the least important was (management style) of a moderate degree. The study showed that the Total Degree of the employees' performance level was high. The results indicated that the turnover of work as a whole negatively affects the performance of employees. It is also explained that the reasons for the work turnover represented in (lack of comfort, lack of adequate motivation, challenges of work, nature of work and working within a team, job failure, and social and political controls) all negatively affected on the performance of employees, while it was found that the management style affects positively on employee performance. The results indicated that there are no statistically significant differences in the reality of work turnover with respect to all its dimensions due to demographic variables (Gender, Marital Status, Edu. Qualification, Experience, Job Title, Workplace), and that there are statistically significant differences in the reality of work turnover with respect to (lack of comfort, and challenges of work) due to Work Nature, in favor of the Radiologists category. The results showed that there are no differences in the performance level of workers in the Palestinian Ministry of Health due to any of the demographic variables.

According to the results, the study made several recommendations, as: the necessity to develop rewards and promotions system in the Palestinian Ministry of Health, and working to improve the system of material and moral incentives linked to real indicators of the living cost, in addition to develop the work environment to ensure job security and stability, and taking into account the capabilities and capacities of employees Productivity, taking into account the elements of satisfaction and stability among employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
 - مشكلة الدراسة وأسئلتها
 - أهداف الدراسة
 - أهمية الدراسة
 - حدود الدراسة
 - مصطلحات الدراسة
-

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

لقد أصبح الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي تجاهله لأن العديد من منظمات الأعمال قد أدركت أن العنصر البشري وراء إنجاز كل هدف سامي للمنظمة، حيث أن العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة التي تكمن في تحقيق رضا العملاء واكتساب ولائهم بهدف الاستمرار والتقدم في بيئة العمل وصولاً إلى تحسين أداء الموظفين والارتقاء به إلى أعلى المستويات (أحمد، 2016).

وتعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ تعبر عن حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديداً أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم (شمعون، 2016).

ويعتبر دوران العمل أحد المشاكل المهمة التي تواجه المنظمات المعاصرة والذي يكبدها تكاليف باهظة وكبيرة تنعكس في النتيجة على مستوى فاعليتها وكفاءتها في أداء العمل. وقد عملت المنظمات جاهدة على توظيف مختلف الوسائل من أجل التخلص من هذه المشكلة (السلطاني، 2017: 6).

ويشير الدوران إلى المعدل الذي تفقد به المنظمة الموظفين الحاليين لها واستبدالهم بموظفين جدد، ووفقاً لبابكوك (2005)، فإن فهم الاحتفاظ بالموظفين ودورانهم، وكيف يمكن استخدام كل منهم لصالح المنظمة، يمكن أن يعزز سياسات الموارد البشرية الخاصة بها ويبني قوة عاملة منتجة، وإن الاحتفاظ بالموظفين يحمل مزايا واضحة (2: Butali et al, 2013).

ويسبب دوران العمل لأعضاء المنظمة تأثيرات سلبية كبيرة منها: الخسائر في المعلومات والخبرات الفنية المكتسبة مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط بسبب نقص الكوادر المهنية فيها. بالإضافة إلى التكلفة المترتبة على أعضاء المنظمة من خلال ضياع بعض الامتيازات التي قد يحصلون عليها فيما لو استمروا فيها، بها بالإضافة إلى عدم الاستقرار مما يضعف عملية التطور المعرفي لدى هؤلاء الأعضاء (هلسا والصراف، 2013: 26).

وتؤدي مشكلة دوران العمل أيضاً إلى ضعف تماسك جماعات العمل؛ فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم؛ ومن جهة أخرى، نجده يحمل

المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعاً (بلخيري وعشيط، 2012: 41).

وإن الأداء الوظيفي للعاملين يعد من مفردات إدارة الموارد البشرية البالغة في الأهمية، والاهتمام به من الأمور التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بكفاءة وفاعلية العاملين في المؤسسات كافة (اللوذي والزهراني، 2012: 2).

وقد لاحظ (Bear, 1981) أن معدل دوران الموظفين يتكبد تكاليف الفرصة لأصحاب العمل. مع استبدال العمال ذوي الخبرة بتعيينات جديدة، يمكن أن تتخفف الإنتاجية بشكل كبير. ليس فقط أن التعيينات الجديدة غير مثمرة مقارنة بالعمال ذوي الخبرة، ولكن إنتاجية المدربين تتخفف خلال فترات التدريب أيضاً (Butali et al, 2013: 2).

ولدى مغادرة الموظفين للمؤسسة، فقد يكون لذلك آثار سلبية وإيجابية على المنظمة وعلى الموظف نفسه والمجتمع ككل. ووفقاً لـ (Morrell et al, 2004) فإنه وعلى الرغم من عدم وجود إطار قياسي لفهم عملية دوران الموظفين ككل، فقد تم العثور على مجموعة واسعة من العوامل المفيدة في تفسير معدل دوران الموظفين. وبصرف النظر عن الأسباب، فإن المؤسسات المختلفة لديها طرق مختلفة لإدارة ومراقبة معدل دوران الموظفين وإضافة قيمة إلى الشركة عن طريق الاستفادة من موظفيها لتقليل معدل الدوران في مؤسستهم. ومما لا شك فيه فإن دوران الموظفين يؤثر على كل من العمال والمنظمات، مما يجعل العمال يعانون من الاضطراب نتيجة الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة خاصة بالوظائف وإيجاد آفاق وظيفية مختلفة، ويجعل كذلك المنظمات تعاني من فقدان المهارات الخاصة بالوظائف (Kunu et al, 2017: 117).

ومن هنا، فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع دوران العمل في وزارة الصحة، كما تركز على مستويات أداء الموظفين فيها، وتناقش الآثار المترتبة عن دوران العمل على أداء العاملين، ومعرفة سبل التعامل مع دوران العمل في المنظمة بما يكفل الحصول على أفضل مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

إن ظاهرة دوران العمل من الظواهر التي تحدث تغيراً في المنظمة، ولها أثرها على سير العمل فيها، وإن هذه الظاهرة تتجسد في الإجراءات التي تتم على حركة العاملين، خروجاً منها وإنهاء العلاقة بها، أو دخولاً للانخراط في سجل العاملين فيها والانتماء إليها، وإن تلك الظاهرة تترك

آثاراً كبيرة على المنظمة، بعضها يعود بالإيجابية عليها، وغالبيتها تنتج عنها آثاراً سلبية تدفع بالمنظمة إلى حالة من عدم الاستقرار، وينجم عنها تراجع في أدائها وفقدان للمصداقية في الكثير من الأحيان، ولقد تناولت العديد من الدراسات دوران العمل وآثاره ومسبباته، وكذلك العوامل التي تساهم في انخفاض معدل دوران العمل أو ارتفاعه. وتعتقد الباحثة أن بقاء واستمرارية بعض العاملين في مكان العمل يعطي قوة للمؤسسة وتطور الانتماء والاندماج وتقوي الولاء الوظيفي، كما يمكن المنظمة من الاستفادة من الخبرة التي يكتسبونها طيلة فترة انتمائهم لها، والعمل فيها، ومن جانب آخر، فإن بقاء العاملين في مكان العمل لمدة طويلة، قد يتولد عنه عواقب سلبية تعيق سير العمل وتحول دون تجدد العطاء، وتقلل من مستوى الأداء.

ومن هنا كان لابد من عمل دراسة لبحث واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية عن قرب، ودراسة الاستراتيجيات المتبعة لإنجاز تلك العملية، وكذلك معرفة أثر دوران العمل على أداء العاملين فيها.

ومن خلال متابعة الباحثة لأخبار وزارة الصحة ومطالعتها للدارسات التي تناولت دوران العمل فقد تبين أن دوران العمل يعد من العمليات التنظيمية التي لها دورها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما أدى إلى تولد رغبة لدى الباحثة في دراسة الموضوع دراسة علمية، ولهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية والآليات المتبعة لتطبيق ذلك، وكذلك التعرف على مستوى أداء العاملين فيها، وصولاً إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية (المديريات العاملة في محافظة الخليل) وأثره على أداء العاملين فيها؟

ويتفرع السؤال السابق إلى مجموعة من التساؤلات، أهمها:

- 1- ما هو واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية؟
- 2- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى دوران الوظيفة في وزارة الصحة؟
- 3- ما مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة (المديريات العاملة في محافظة الخليل)؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لواقع دوران العمل على مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟
- 5- هل يختلف واقع دوران العمل بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل)؟

6- هل يختلف مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل)؟

ثالثاً: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية.

- انعدم الشعور بالراحة
- عدم وجود تحفيز مناسب
- التحديات التي تواجه العمل
- علاقات العمل والعمل ضمن فريق
- الفشل الوظيفي
- الضوابط الاجتماعية والسياسية
- نمط الإدارة

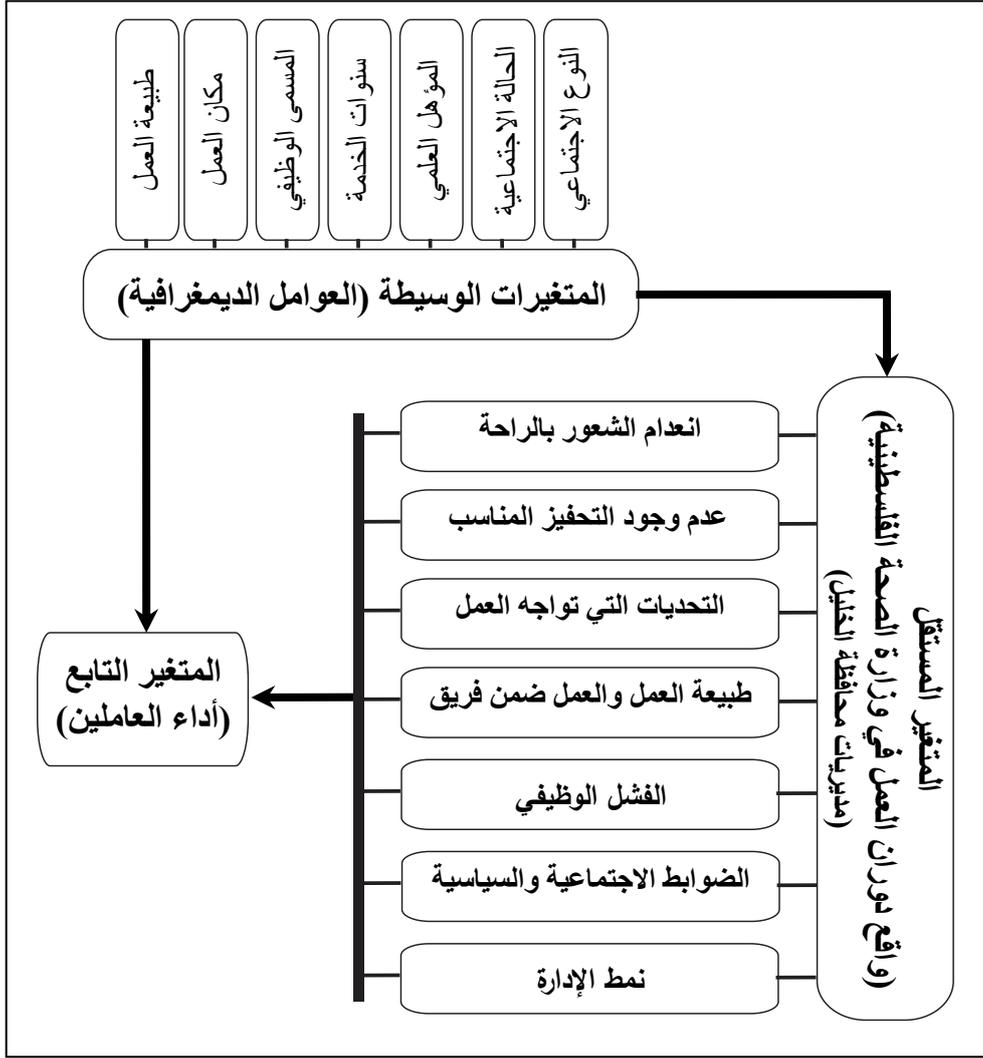
2- المتغير التابع: مستوى أداء العاملين.

3- المتغيرات الوسيطة: العوامل الديموغرافية، وهي كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): وصف مستويات المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المجموعات	المتغير	المجموعات	
النوع الاجتماعي	الحالة	ذكر	أعزب	
			أنثى	متزوج
سنوات الخدمة	الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	مطلق	
			من 5 - أقل من 10 سنوات	أرمل
			من 10 - أقل من 15 سنة	دبلوم فأقل
			من 15 - أقل من 20 سنة	بكالوريوس
المسمى الوظيفي	المؤهل العليا	20 سنة فأكثر	ماجستير	
			مدير عام	دكتوراه
			نائب مدير	أخصائي
			مدير	طبيب عام
مكان العمل	طبيعة العمل	موظف	صيدلاني	
			رئيس قسم	ممرض
			مديرية لحول	إداري
			مديرية وسط الخليل	فني أشعة
			مديرية دورا	
			مديرية يطا	فني مختبرات
			غير ذلك	

الشكل رقم(1): انموذج الدراسة



رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية.
- 2- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى دوران الوظيفة في وزارة الصحة.
- 3- معرفة مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة (المديريات العاملة في محافظة الخليل).
- 4- معرفة أثر واقع دوران العمل على مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل.
- 5- معرفة مدى الاختلاف في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة

الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل).
6- معرفة مدى الاختلاف في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل).

خامساً: فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل وأثره على أداء العاملين فيها، ومن أجل الحصول على النتائج التي تعزز ذلك، قامت الباحثة بصياغة عدة فرضيات، تمهيداً لاختبارها، على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بانعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بعدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالتحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بنمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بأبعاده في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل.

سادساً: أهمية الدراسة

يعتبر دوران العمل، ظاهرة تنظيمية معقدة ومشكلة إدارية في الفكر الإداري الحديث والتي أصبحت تؤرق إدارة المنظمات لما لها من آثار سلبية مباشرة وغير مباشرة على فاعلية المنظمات نتيجة لزعزعة استقرار العمل وتدني الروح المعنوية ناهيك عن التكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة الناجمة عن نقشي هذه الظاهرة وأثارها الكارثية أكبر بكثير من الأثار المباشرة ومنها على سبيل المثال لا الحصر تدني الأداء، وتدمير الروح المعنوية لدى العمال، وتدمير العلاقات الاجتماعية ونظام الاتصال في الشركة، وما يولده من استياء الموظفين الموجودين والذي يتنامى تفكيرهم بترك العمل بشكل سريع (ماثيس، جاكسون، 2009).

ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول قضية (دوران الوظيفة) التي باتت واحدة من أهم القضايا الاستراتيجية في البناء الهيكلي للمؤسسات، والتي أضحت محط أنظار جميع الكوادر العاملة في المؤسسة، كما أنها تسلط الضوء على (أداء العاملين) الذي يعد من أهم المؤشرات الدالة على قوة المؤسسة، ونجاحها وتقدمها. كما تظهر أهمية الدراسة في أنها دراسة من الدراسة الفريدة من الناحية النوعية على مستوى وزارة الصحة، إذ يتوقع أن تنتج مساراً بحثياً يستتار به من قبل المهتمين بقضية الدوران الوظيفي. وتتجسد أهمية الدراسة من الناحية العملية أيضاً في التوصيات والنتائج التي يتوقع أن تتوصل إليها، والتي يمكن الاستفادة منها من قبل الدارسين والمختصين كدليل لهم لمتابعة البحث وتعزيز وجهات النظر التي تتعلق بتلك القضية.

سابعاً: حدود الدراسة ومحدداتها

• الحدود الموضوعية:

تناولت هذه الدراسة واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل وأثره على أداء العاملين (بعناصره: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل وجودته، كمية العمل المنجز، وكذلك المثابرة والدافعية).

• الحدود المكانية:

تشمل الدراسة مديريات الصحة التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل، والتي تتضمن (مديرية الصحة-وسط الخليل، مديريةية الصحة-ححول، مديريةية الصحة-يطا، مديريةية الصحة-دورا).

• الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019م، وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات ومناقشة الدراسة.

• الحدود البشرية:

تشمل الدراسة جميع العاملين في مديريات الصحة التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل، والتي تتضمن (مديرية الصحة-وسط الخليل، مديرية الصحة-ححول، مديرية الصحة-يطا، مديرية الصحة-دورا) بمختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية لديهم، والذين هم على رأس عملهم.

ثامناً: المفاهيم الإجرائية والمصطلحات

- مفهوم دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه حركة الموظفين والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المنظمة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المنظمة نفسها أو حتى أسباب قهريّة مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، وكذلك على الموظفين الداخليين إليها أي المعيّنين حديثاً فيها أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين لها (الطوبجي وسلامة، 2019: 100).

وتعرف الباحثة دوران العمل من ناحية إجرائية في هذه الدراسة بأنه إحدى الظواهر السلبية التي تحدث في المنظمة والتي ينجم عنها تغير في الأفراد العاملين فيها من خلال خروج بعض من العاملين وانتهاء عضويتهم فيها وقدم أفراد جدد للعمل فيها.

- الأداء:

يعرف الأداء: بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية، ومعدلات محددة (أبو شرح، 2010: 18).

وتعرف الباحثة الأداء إجرائياً بأنه قدرة الفرد على إدارة الموارد التنظيمية والتعامل معها ومعالجتها وفق ما يتوجب عليه القيام به، من خلال إجراء التعديلات اللازمة بالمعايير المطلوبة.

- أداء العاملين:

يعرف أداء العامل بأنه عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة إليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، أدائها مكتملة تبعاً لظروف مناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام (الغزالي، 2016: 45).

وتعرف الباحثة أداء العاملين إجرائياً بأنه تمكن العاملين من أداء المهام الموكلة إليهم بالقدر الذي ينبغي عليهم تقديمه، وفي الوقت المحدد من جهة العمل، وبالجودة والدقة والفعالية التي تتناسب مع معيار ثابت لا لبس فيه.

- محافظة الخليل:

هي أكبر محافظة في الضفة الغربية من حيث المساحة (997 كم²) وعدد السكان (729,139) نسمة، أي حوالي 23% من سكان الضفة الغربية، والنشاط الاقتصادي حيث يوجد فيها (17,661) مصلحة أعمال نشطة؛ تشكل 18% من المجموع في الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التجمعات السكانية في محافظة الخليل حسب نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان، 2007-2016). وتقع محافظة الخليل على بعد حوالي 30 كم إلى الجنوب من مدينة القدس وترتفع المدينة ما معدله 950م فوق سطح البحر (حوالي 1300م فوق سطح البحر الميت)، ما يجعلها من أعلى مدن المنطقة، ومناخ المحافظة معتدل، (لجنة اعمار الخليل HRC). وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم، بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى، وتتكون المحافظة من 100 قرية ومدينة، أبرزها الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول، بالإضافة إلى مخيمي الفوار والعروب (الدباغ، 1999: 205).

- وزارة الصحة الفلسطينية:

إحدى مؤسسات دولة فلسطين، والتي تلتزم بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص، وتسعى للحصول على نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين (الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية: <http://site.moh.ps/index/about/Language/ar>).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: دوران العمل

تمهيد:

لقد ورد مصطلح دوران العمل بمفهومه في الكثير من البحوث تحت مسميات مختلفة، فقد ترادف في تسميته مع التسرب الوظيفي، وتارة أخرى تحت مصطلح ترك العمل، وقد بدأ الاهتمام بدوران العمل أو التسرب الوظيفي منذ أكثر من 70 سنة ماضية (السلطاني، 2017: 13).

ولقد أصبحت ظاهرة دوران العمل من الظواهر التي تستدعي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، إذ تشكل محوراً هاماً من محاور الواقع التنظيمي للمؤسسة، والتي تعد مؤشراً واضحاً لمدى استقرار قوة العمل والنظام القائم فيها، وكذلك تعد عنصراً من العناصر التي تحدد أسس وقواعد العمل في المنظمة.

وقد يترك الفرد عمله استجابة لدوافع مختلفة، قد تكون برغبته وعن طريق الاستقالة، نتيجة لإحساسه بأن ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته، وأنه يتطلع إلى الأحسن، وقد يكون ترك العمل بسبب ضغوط العمل التي تحيط بالعاملين والتي تسبب شعور بالمضايقة والتوتر، مما يؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة كاملة، أو أن يكون ترك العمل بسبب الاستغناء عن العمالة من قبل المؤسسة، وهي حالة تقرر فيها الإدارة أن موظفاً معيناً أو عدداً من الموظفين يمثلون فائضاً عن الاحتياجات الفعلية للمنشأة في وظيفة معينة ولا يمكن توفير عمل بديل لهم (محمد، 2014: 68).

المطلب الأول: مفهوم دوران العمل

يعرف دوران العمل بأنه حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل. ويقصد به أيضاً بأنه خروج العاملين من المنظمة خلال فترة زمنية بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل (القريشي، 2010: 50).

ويعرف دوران العمل من منطلق علمي بأنه: "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً (موبلي، 1982: 33).

المطلب الثاني: أنواع دوران العمل

تصنف ظاهرة دوران العمل بناء على معايير مختلفة، ويرى الباحثون أن دوران العمل لدى العاملين يعود إلى أسباب متنوعة، وقد تكون بإرادتهم أو بسبب ظروف قهرية أحاطت بهم، ولقد تم تصنيف دوران العمل حسب اتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للمنظمة إلى أربعة أنواع رئيسية، كما يلي (السالم وحرشوش، 2000: 210):

1. الترك الطوعي:

وهي عملية الترك الناجمة عن اختيار الفرد انطلاقةً من مبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.

2. الترك الإجباري:

وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دوراً فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين:

- (1) تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.
- (2) تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو لأي سبب آخر.

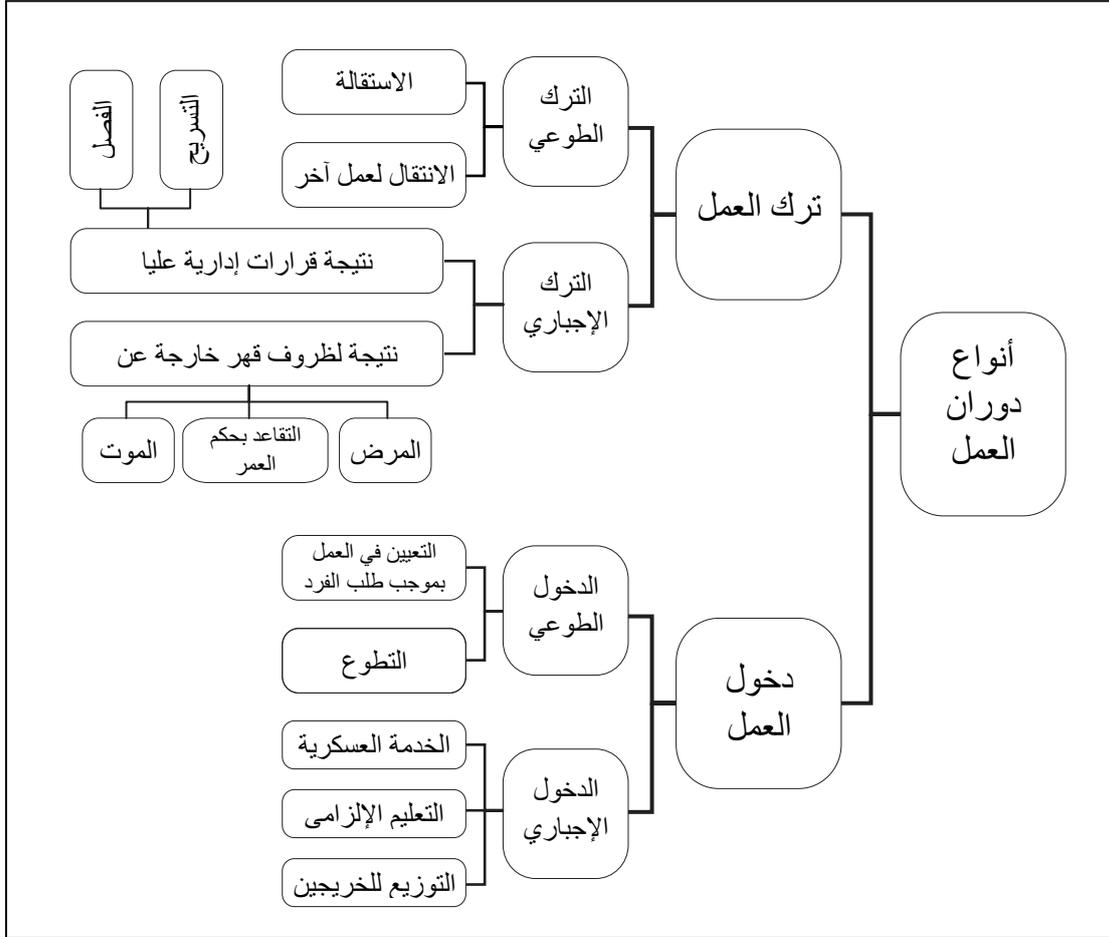
3. الدخول الطوعي:

ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي.

4. الدخول الإجباري:

يتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين.

الشكل رقم(2): مخطط أنواع دوران العمل



المصدر: (السالم وحرشوش، 2000)

المطلب الثالث: أسباب دوران العمل

هناك أسباب عديدة لدوران العمل، متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجمعات، ومن خلال الدراسات السابقة الخاصة بظاهرة دوران العمل، نجد العديد من الأسباب والمحددات والعوامل المرتبطة بدوران العمل، ويمكن تصنيف أسباب دوران العمل إلى أسباب طارئة وأخرى جاذبة، أسباب فردية وأخرى تنظيمية، أسباب داخلية وأخرى خارجية، أسباب مادية وأخرى نفسية، أسباب اجتماعية وأخرى اقتصادية وأخيراً أسباب تتعلق بالعامل ذاته وأخرى تتعلق بظروفه (الغانم، 2003: 26).

ويمكن تناول أسباب دوران العمل حسب إرادة المنظمة على النحو الآتي (مرهج وآخرون، 2015: 378):

1- أسباب خاضعة لإرادة المنظمة (يمكن تجنبها):

وهي مجموعة من الأسباب والعوامل الناشئة عن البيئة الداخلية للعمل، ومن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتلافيها وهي:

- عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية
- العلاقة الاجتماعية مع العمال الآخرين
- افتقار التدريب أو ضعفه.
- عدم توافر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل
- تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها.
- تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين
- الصورة السيئة للمنظمة والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى.
- ظروف العمل غير المناسبة.

2- أسباب خارجة عن إرادة المنظمة (لا يمكن تجنبها):

وهي أسباب قهرية، لا يمكن التحكم بها، وتتعلق بأمور قانونية أو صحية أو ظروف طارئة تتعلق باستمرارية المنظمة أو بالعامل نفسه سواء بسلوكه أو نفسيته أو صحته، وهي:

- الوفاة.
- بلوغ سن الإحالة إلى التقاعد.
- التخفيض في القوى العاملة.
- السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل.
- سوء التصرف كالخداع أو التمرد والتضليل.

كما يمكن تناول أسباب دوران العمل حسب العوامل البيئية والتنظيمية على النحو الآتي:

أولاً: أسباب تنظيمية

3- نظم المكافآت وفرص الترقيات:

إنه لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال أهمية الحوافز الوظيفية المتمثلة في المكافآت وفرص الترقيات كجانب من جوانب البيئة الداخلية للعمل، والتي تسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ووجود الحاجة عند الإنسان، يدفعه إلى الاجتهاد والعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق أهداف معيشية أخرى. ف ضمان بقاء العامل في وظيفته مرتبط بمدى ما يحقق له العمل من تلبية لحاجاته ودوافعه العديدة، بالإضافة إلى التقدير المعنوي على حسن أدائه وتفانيه في العمل (عبد العزيز، 2002).

4- نظم الرقابة:

يذكر درويش وتكلا (1980) أن الرقابة إحدى أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وبأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت، وأن هدفها الأساسي هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية. وبالرغم من أهمية الرقابة إلا أنها تأخذ منحى سلبي عندما يشعر الفرد تحت ظل رقابة مباشرة، وتزداد المشكلة تعقيداً إذا ما سبب أسلوب الرقابة ضغطاً على الفرد وخلق مناخاً يقيد من تصرفاته، وبالتالي قد تحبط عملية الرقابة من عزيمة الأفراد، ومن ثم يفكر الفرد في ترك عمله هروباً من ذلك المناخ السلبي العقيم.

5- محتوى الوظيفة:

يتضمن محتوى الوظيفة الجوانب التي تحدد طبيعة العمل من تنوع واستقلالية ودرجة التعقيد، ودرجة الصعوبة، وحدة المهام، (اندرو، 1991). وإن الفرد عندما يشعر بنمطية وظيفته أو بتلاشي التنوع في مهام الوظيفة من خلال التخصص الدقيق وإضفاء الروتينية في العمل وشعوره؛ بانخفاض المسؤولية إلى الحد الأدنى فإن ذلك يؤدي إلى الملل من العمل، وبالتالي تدفعه للتسرب من وظيفته (التميمي، 2011).

6- المركزية:

استنتج (الملحم، 2007) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب الوظيفي في المنظمات، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة إذا تم النظر إليها في ضوء ما تسببه من شعور للموظف والعامل بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة والتحكم على مجريات عمله المباشر، مما قد يدفعه إلى مغادرة المؤسسة.

7- الشعور بالأمان في العمل:

ويؤكد (وليام) أن شعور الموظف والعامل بعدم انتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها، وعدم شعوره بالأمان الوظيفي فيها، قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرفع من مستوى عدم

الولاء التنظيمي، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي، الشيء الذي يؤدي الى التسرب الى خارج المؤسسة وانسحابه من العمل بها (محمد، 2014: 87).

8- العلاقات والاتصالات بالمنظمة:

ويوضح حلواني (2001) الى انه كلما كانت هناك نسبة كبيرة من المشاركة في العلاقات الأساسية والثانوية واندماج أكبر في العمل كلما قل مستوى التسرب الوظيفي. كما توفر الاتصالات معلومات موثقة عما يجري بالمؤسسة، مما يعطي الموظفين انطباعا بالسيطرة على أوضاعهم ناتجا عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماما وما هي حقوقهم بالمقابل.

9- الأجور والمرتببات:

وأورد الطاهر (2010) الى أن الأجور والمرتببات تعتبر العامل أو السبب الأكثر قبولا بين أصحاب الدراسات النظرية، وخاصة الإداريين والاقتصاديين منهم، فكلما زادت المرتببات والاجور غالبا ما ينتج عن ذلك انخفاض في كمية التسرب الوظيفي. ونظرا لأهمية الراتب وكونه يشكل أحد الحوافز الضرورية للعمل، فقد توصل بعض الباحثين إلى وجود علاقة قوية بين مستويات الراتب ومعدلات التسرب الوظيفي.

10- التدريب:

وقد بين زويلف (1998) الى ان التدريب يساعد الموظفين على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم في التقدم والنمو ولشباع حاجاتهم الارتقائية، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية، وبالتالي يقلل من التسرب الوظيفي.

ثانياً: أسباب تعود لظروف العمل

1- ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل تعني هنا تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت، والصراع مع آخرين مثل زملاء ورؤساء، والضغوط الناجمة عن طول ساعات، العمل، وغموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل، وهي تؤدي إلى تشكل درجة من التوتر والإجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر (محمد، 2014: 88).

2- ظروف العمل الطبيعية:

يقصد بظروف العمل الطبيعية تلك الظروف المادية أو المكانية المحيطة بالموظف في عمله والتي تتمثل في: (مساحة المكتب مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة

والتهوية، وسائل الاتصال، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل المكانية مواتية ومريحة مما يساهم في تخفيف التعب والملل والتوتر والإرهاق)، تلك الظروف تؤثر في مستوى ارتياح الموظف للبيئة التي تحيط به، فإما أن تكون مناسبة له وتدفعه للتمسك بعمله، أو أنها تجلب له شعوراً بالاستياء منها وعدم الرضا، مما يدفعه للعزم على ترك العمل (عرفة، 1981).

وإن ظروف العمل المناسبة تقتضي توفير بيئة عمل مريحة، تمتاز بتوفر كافة احتياجات الموظف المادية والوظيفية، وقد قام الشنواني (1992) بتقسيم ظروف العمل الى:

(أ) ظروف العمل المادية:

وتتمثل ظروف العمل المادية بالأجهزة والمعدات، مكان العمل، التهوية، الإنارة، نظام المكان ونظافته، الضوضاء، ساعات العمل، نظام الورديات والاتصالات، وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على كفاءة الفرد للعمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير، فكلما كانت تلك الظروف مهياً كلما أدت إلى حسن العمل.

(ب) ظروف العمل الوظيفية:

وهل تلك الظروف المتعلقة بالعمل من ناحية التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والتي يكون لها أثر على أداء الأفراد ورضاهم عن أعمالهم. فالتنظيم الرسمي يعرف بأنه مجموعة الأنظمة واللوائح التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين وتعين بها حدود الإدارات والأقسام، وتخصص الأدوار، وتعرف الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات، وتحدد قنوات الاتصال.

3- فرص العمل والتوظيف:

إن توفر فرص جديدة للعمل قد يحدث التسرب الوظيفي نتيجة لترك الموظف وظيفته مندفعاً بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة، تتمثل في الحصول على تحديات ووظيفة أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعماً.

4- المتغيرات الفردية خارج إطار العمل:

وتتضح المتغيرات الفردية لتي ليس لها علاقة بالعمل كبحث موظف عن وظيفة لزوجته مثلاً. أو ابنه أو الانتقال إلى منطقة أخرى يحصل على تعليم لأبنائه بطرق أفضل

وشخصية كالبحت عن وثيقة ثبوتية من دولة أخرى لنفسه، وهذه المتغيرات قد تتسبب في التسرب الوظيفي لدى الموظف.

5- العوامل الاقتصادية:

6- الحوافز.

7- ثقافة المنظمة.

8- البيئة السياسية.

9- البيئة التنافسية.

10- أسباب شخصية، وتتمثل في الأسباب الآتية:

يشير (John et al, 2006) إلى أنه قد يترك الفرد عمله نتيجة لأسباب شخصية، وتتمثل في التالي:

- القيم: قد يترك العمل نتيجة لتعارض بعض إجراءاته مع القيم والمبادئ التي نصت عليها أحكام الشريعة.
- العمر وطول مدة الخبرة: يرتبط التسرب الوظيفي وفرصة ترك العمل عكسياً مع طول مدة الخدمة في العمل.
- المسؤولية الاجتماعية والأسرية: كلما زادت المسؤولية الأسرية لدى الموظف، كلما أصبح بحاجة إلى دخل إضافي يكفي متطلبات الحياة الكريمة، مما قد يشكل دافعا لترك العمل للبحث عن فرصة عمل توفر دخلاً مناسباً لالتزاماته.
- أخلاقيات الوظيفة: قد يكون السبب في ترك العمل أن الوظيفة التي يعمل يدخل فيها مجموعة من الأمور التي تتعارض مع أخلاقيات المهنة، كالرشاوي، والمحسوبية، وغيرها.
- الطموحات: عندما تفنقر الوظيفة إلى أدنى متطلبات الطموح لدى الموظف يتكون لديه رغبة قوية في البحث عن وظيفة جديدة يستطيع من خلالها تحقيق تطلعاته لزيادة دخله أو لممارسة إبداعاته، أو من أجل تطوير ذاته.

ثالثاً: أسباب إدارية تؤدي الى دوران العمل

(1) أسلوب القيادة والإشراف:

إن عملية القيادة تعتبر من أكثر العمليات تأثيراً على دافعية الأفراد للأداء وايضا باتجاهاتهم النفسية نحو العمل. والقيادة بصفة عامة هي المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتلعب الدور الأساسي والهام في العمليات الإدارية حيث إن إنتاجية أو أنجاز أي عمل يتأثر

بنوعية القيادة ذلك لما لها من تأثير في العاملين بها، كما أن القيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الانتماء والولاء للمنظمة من قبل العاملين (محمد، 2014: 97).

2) المشاركة في اتخاذ القرارات:

تؤثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على رضا العاملين وتوفر لهم طيبة لإشباعهم النفسي، ويجب ألا تكون المشاركة صورية من باب الخداع وافهام العاملين بأنهم شركاء؛ بل يجب أن تكون مشاركة حقيقية وفعلية تسعى لخدمة أهداف المنظمة وأهداف العاملين على السواء، ولن يتم ذلك إلا إذا كانت، الإدارة لديها الثقة الكاملة في إمكانيات العاملين ومقدرتهم على الابتكار وتقديم المقترحات السليمة (أبو سن، 2007: 250).

3) تسييس الإدارة:

إن عملية التدخل السياسي في العمليات الإدارية بالمؤسسات العامة تؤثر تأثيراً مباشراً في استقرار الكفاءات المؤهلة بالمنظمة، ولذا برز رأي واضح وصريح يطالب بضرورة الحياد السياسي الكامل للإدارة. وإن انحياز الإدارة لرأي سياسي ما تبت نوعاً التفرقة بين الموظفين المنظمة، فيشعر بعض الموظفين ممن تتعارض مواقفهم مع ذلك الرأي السياسي بعدم الطمأنينة لما ترمي إليه مساعي الإدارة وأهدافها من قد يدفعهم إلى ترك الساحة والهروب من ذلك الواقع. هذا من جانب ومن جانب آخر، فإن انحياز الإدارة إلى اتجاه سياسي معين يؤثر في قراراتها في تعيين موظفين جدد أو في قرارها بإنهاء علاقتها بموظفين على رأسهم عملهم (نصر، 2005).

4) علاقة الموظف العامة بالآخرين:

إن الدين الإسلامي قد حدد ورتب على صاحب العمل سواء كان فرد أو دولة أو شركة خاصة واجبات لا بد من الوفاء بها للعاملين قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) رواه ابن ماجه. فإذا تم ضمان حقوق العاملين من أجور وبدلات واجازات وضمن اجتماعي وصحي وغيرها وفي مقابل ذلك يلتزم العاملون بالوفاء بما تم الاتفاق عليه من واجبات بكل صدق وأمانة، فلا يوجد حينئذ ما يدفعهم للتفكير بترك العمل بإرادتهم (أبو سن، 2007: 245).

5) التخصص ونقسيم العمل.

6) صراع وغموض الدور:

إن الصراع هو النزاع من أجل المكانة والقوة والحصول على أكبر قدر من الموارد النادرة أو المحدودة وهذا يؤدي إلى عدم استقرار المنظمة، لأن الأفراد الذين لم يحققوا أهدافهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل وبالتالي النية لترك العمل (محمد، 2014: 97).

7) حوادث العمل.

8) العدالة وتأثيرها على بقاء واستقرار العاملين:

إن الحاجة الى تحقيق العدالة تعتبر من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية. فالعدالة الخارجية يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيراتها السائدة في منظمات أخرى، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للاحتفاظ بقوة العمل الحالية. أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة ان يتحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة (محمد، 2014: 103). والجدير بالذكر أن العدالة في المنظمة تتركز على الجوانب الآتية:

○ عدالة العوائد:

وبينت الجنائني (2004) "إلى أن عملية توزيع العوائد بشكل عادل مراعيًا لأداء العاملين تحقق الرضا التام للأفراد عن العمل، وإن عدم تطبيق العدالة في هذا الجانب يجعل العاملين ذوي الأداء المرتفع يشعرون بالإحباط لعدم الإنصاف في تقييم أدائهم، مما قد يدفعهم لترك عملهم.

○ عدالة تقويم الأداء:

يعتبر مبدأ تطبيق العدالة في تقويم أداء المرؤوسين عنصرًا هامًا من عناصر نجاح القيادة في عملية حفظ استقرار المرؤوسين ورضاهم عن المؤسسة. فيجب على القائد الإداري أن يتحرى الدقة والموضوعية العادلة في تقويم أداء فريق العمل، ويشجعهم على تقويم أعمالهم تقويمًا ذاتيًا، وذلك بمراجعة أدائهم وطلب مقترحات محددة لتحسين هذا الأداء، وكذلك الابتعاد عن أخطاء التقويم التي تتمثل في (أبو سن، 2007: 199).

المطلب الرابع: آثار دوران العمل:

يمكن حصر الآثار الناجمة عن دوران العمل بما يلي:

أولاً: الآثار السلبية لدوران العمل:

إن الآثار السلبية لدوران العمل لا تؤثر على المؤسسة فحسب بل تؤثر على الأفراد والعاملين فيها، وهي كما يلي:

• الآثار السلبية لدوران العمل على المؤسسة:

لقد أشار الطاهر (2010) الى أن تسرب العنصر البشري بالمؤسسة يعتبر الفقد الأكبر والعائق الأول في نجاح المؤسسة. ذلك أن زيادة نسبة تسرب الموظفين تؤثر سلبًا على إنتاجية المؤسسة، وعلى سمعتها في الوسط الخارجي. وهو أمر يؤدي لانخفاض الروح

المعنوية لغير المتسربين من المنظمة، وقد يؤدي الى إحداث تسرب اضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات وتسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة. ومن المنطقي في هذه الحالة ان تضطر المؤسسة الى الاعتماد على عمالة قليلة الخبرة والتي لا تجد فرصتها في المؤسسات ذات الامتياز العالية. وبالتالي تؤدي الى نهاية غير مرضية نتيجة لتسرب العمالة ذات الكفاية والتحاق ذوي الخبرات والتخصصات المتواضعة بها.

ويضيف موبلي (1982) الى أن انسحاب القوى العاملة من المؤسسة يترتب عليه تكبد المؤسسة بتكاليف عدة منها:

- تكاليف التوظيف تحتوي على الإعلان والسفر والرسوم بالإضافة إلى التكاليف الإدارية المصاحبة لها.
- نجد تكاليف الاختيار التي تشمل المقابلات والتأكد من المراجع والاختبارات المختلفة ومراكز التقويم والتكاليف الإدارية المتعلقة بها.
- تكاليف تكييف العامل في بيئة المؤسسة الجديدة، ومن أبرز تلك التكاليف التي تصرف عند تعيين أفراد جدد للمؤسسة، أو ما يعرف بتكاليف التوظيف وملء الشواغر فتحتوي على التكاليف المادية والتنقل والسفر.
- وكذلك تكاليف التعليم فتشمل التعريف وتدريب الفرد لتحمل مسؤولية الوظيفة، والتي يتم خلالها تأخير عاملين آخرين في المنظمة في سبيل تدريب العامل الجديد، وكذلك انتاجيته تكون أقل بكثير من المبالغ التي يتقاضاه العامل.
- بالإضافة إلى تكاليف الفصل من الخدمة والتي تتمثل في المكافأة عند الفصل عن العمل، وانخفاض الأداء قبل الفصل من الخدمة وهي فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله عن العمل وتكلفة وجود وظيفة شاغرة اثناء البحث عن موظف بديل، وقد يستمر الأثر الى أن يصبح الموظف البديل مندمجا تماما في بيئة العمل.

• الآثار السلبية لدوران العمل على الأفراد:

أورد المسلم (2003) أن التسرب الوظيفي يؤدي الى فقدان الخبرة التي اكتسبها الأفراد المتسربون عن العمل خلال سنين عملهم واجادتهم لنوعية تلك الوظائف، فالأفراد العاملون في المنظمة يعرفون أشياء كثيرة عنها. والمنظمة التي لا تعاني من تسرب

العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط كيف تصل إليها. وعلى العكس من ذلك، فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله، وجراء ذلك قد تفقد المنظمة بعض عملائها وإمكانية تسرب بعض اسرارها لمؤسسات ومنظمات منافسة أخرى.

كما أوضح الغانم (2003) أن الانسحاب بالنسبة للشخص المنسحب قد يصطدم بجملة من السلبيات والتي تتمثل في:

- فقدان مكانته الوظيفية في المؤسسة والتي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة وكذلك فقد العلاوات المصاحبة لها.
- ومن الآثار السلبية أيضا التكاليف المادية الناتجة من خلال الانتقال من مكان الى آخر.
- وكذلك قد يعاني الموظف من حالة عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلته التي تضطر إلى الانتقال من مدينة لأخرى وبالتالي تغيير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغط النفسية وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلته.
- وكذلك انقطاع علاقاته الاجتماعية نتيجة لفقد زملائه في العمل الذين يقدرونه ويحترمونه ربما لكفاءته أو لأخلاقه الحميدة أو للاثنين معا، وبالتالي البدء من جديد في تكوين صداقات وعلاقات في بيئة العمل الجديدة وهذا الأمر ليس بالأمر السهل والهين في كل حال وفي كل وقت.

ثانياً: الآثار الإيجابية لدوران العمل:

أورد معدي (1998) الى ان النقل عادة يكون له فوائد عديدة من ضمنها القضاء على بعض الصعوبات التي تعترض العاملين، منها الملل والسأم والتوتر الوظيفي الذي يؤدي لدوران العمل، وكذلك التخلص من بعض العمال غير المرغوب فيهم، ولحلل موظفين ذوي اداء أفضل، ودخول دماء جديدة ونشيطة، مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة عن عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم؛ مثل الغياب» واللامبالاة، والتخريب، وأداء نوعية رديئة من العمل. كما ان التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية.

وقد أشار الغانم (2003) إلى ان هنالك من الاشخاص من يقوم بترك الوظيفة لأسباب شخصية مثل الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل» كالحصول على زوجة أو الحصول على وثيقة دولة أخرى أو للحصول على وظيفة لزوجته أو الانتقال الى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا، على تعليم أفضل، أو لراحته النفسية في المدن الحديثة أو الصغيرة مثلاً.

ومن إيجابيات دوران العمل بالنسبة للمؤسسة التخلص من الموظف أو العامل ذو الأداء الضعيف وإيجاد فرص لترقية الأكفاء، وأيضاً هي فرصة لإدخال تكنولوجيا حديثة بالمؤسسات، وتمزيق البيروقراطية المتأصلة بناء على تكنولوجيا الأعمال وطبيعتها (موبلي، 1982: 3).

المطلب الخامس: مظاهر وأشكال دوران العمل

لدوران العمل حالات وأشكال متعددة تعود إلى في مضمونها إلى السبب الدافع لترك العمل، وهي على النحو الآتي (محمد، 2014: 94-95):

1- الإعاقة:

إن الإعاقة هي عبارة عن تسليف الموظف العام إلى منظمة دولية أو منظمة إقليمية أو لحكومة بلد أجنبي وذلك للقيام بمهام وظيفة محددة. وتكون مدتها سنة قابلة للتجديد لمدة أقاصها خمس سنوات يعود بعدها الموظف لوظيفته الأصلية

2- النذب:

يتمثل النذب في انتقال الموظف من وحدة حكومية الى وحدة أخرى ليتولى اعباء وظيفة مطلوبة فيها. كما يجوز أن يكون النذب إلى مؤسسة عامة أو حتى للقطاع الخاص. وعادة ما تكون تلك الوظيفة المطلوب لها تحتاج الى خبرة علمية أو مهنية غير متوفرة في الوحدة الطالبة. ومدة النذب سنة قابلة للتجديد بحيث لا تزيد عن خمس سنوات

3- النقل:

النقل عبارة عن "حركة أفقية وهو التحول من وظيفة لأخرى والنقل يعني تكليف الموظف بأداء وظيفة بنفس مستوى ووظيفته الحالية في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي"، ويعني تغيير وظيفة العامل الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المؤسسة أو أحد فروعها.

4- انتهاء أو إنهاء العمل:

يشار الى ان انتهاء أو إنهاء الخدمة تعني انقطاع العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، وتتم في ثلاث حالات: أما بحكم القانون أو بقرار من المنظمة الإدارية أو بمبادرة من الموظف أو العامل نفسه

5- التقاعد على المعاش الاختياري:

التقاعد الاختياري يكون بناء على طلب الموظف أو العامل الذي أكمل 25 سنة خدمة معاشية أو بلغ سن 50 سنة من العمر مع خدمة معاشية لا تقل عن 12 سنة. وهو طلب تقاعد قبل بلوغ السن القانونية.

6- الاستقالة.

يقصد بالاستقالة مبادرة مكتوبة من قبل الموظف أو العامل، يبدي فيها رغبته في إنهاء علاقته بالعمل في المؤسسة، وذلك بتحديد مدة معينة، بعد إعطاء صاحب العمل فترة إنذار قانونية لترتيب أمور العمل. وقد يتسبب في استقالة العامل ظروف العمل، أو شروط الخدمة التي قد لا تتناسب إمكانياته ومؤهلاته. أو لأسباب صحية أو نفسية

7- الغياب:

ويكون غياب الموظف مؤشراً على تسريه أو تركه للعمل إذا كان ذلك على فترات متواصلة وطويلة الأمد، ولقد ورد في قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة (2000) في الباب الثاني (التشغيل والتدريب والتوجيه المهني) أنه لصاحب العمل إنهاء عقد العمل من طرف واحد دون إشعار مع حقه في مطالبة العامل بكافة الحقوق الأخرى عند ارتكابه أياً من المخالفات التي منها: " تغيبه دون عذر مقبول أكثر من سبعة أيام متتالية، أو أكثر من خمسة عشر يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة، على أن يكون قد أُنذر كتابياً بعد غياب ثلاثة أيام في الحالة الأولى أو عشرة أيام في الحالة الثانية" (قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة (2000)).

8- الوفاة.

9- العجز.

المبحث الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

تهتم المنظمات والمؤسسات بشكل دائم إلى تطوير البناء التنظيمي لها والحصول على درجة عالية من التقدم في تحقيق أهدافها بما يتناسب مع متطلبات العمل وجودة تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، وترنو تلك المؤسسات إلى الحصول على هذه السمات وامتلاك تلك المميزات من خلال سعيها المستمر لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها. وقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن سبل فعالة لتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها التغيير في واقعها التنظيمي، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتدعت مئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (الشنطي، 2006).

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

ويعرف الشنواني (2001: 424) الأداء لأي فرد على أنه ما هو إلا انعكاس لقدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل.

وأيضاً يقصد بمفهوم الأداء مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات (العطية، 2003).

وعرفه أيضاً (Wiersema & Robbins, 1995: 278) بأنه "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها والمحافظة على ميزتها التنافسية".

في حين يعرف الأداء أيضاً على انه تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (أبو شيخة، 2000).

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا. وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي ورفع مستوى العيشة يعتمد أساسا على رفع مستوى كفاءة العاملين. لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بشكل عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. كما يحظى الأداء باهتمام بالغ في جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد أيا كان موقعه داخل التنظيم تدرجا إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي لإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفعالية المنظمة ككل والعكس صحيح، وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي إي على مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على المستوى القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه (سليمان، 1975).

الفرع الثالث: أهمية الأداء بالنسبة للعاملين

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أدور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له. وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته (سليمان، 1975).

نستنتج مما سبق أن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة واهتمامه بأدائه وارتفاع مستواه ينعكس عليه وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به.

الفرع الرابع: أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

تهتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك لان مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا (سليمان، 1975).

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، حيث يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وتتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات تركيزها على تلك المجالات التي يعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، لذا تسعى المنظمات إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء فيها بشكل شامل (الغالبي وادريس، 2007).

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يحدد هاينز ثلاثة عناصر للأداء وهي (الفايدي، 2008):

◆ **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

◆ **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع، فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

◆ **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

فيما يرى الحسيني (1994) أن الأداء يتكون من العناصر التالية (العطية، 2003):

1- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخليفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

3- كمية العمل المنجز: إي مقدراً العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

المطلب الثالث: أنظمة قياس وتطوير الأداء

تم تطوير العديد من الأنظمة في قياس الأداء في السنوات الأخيرة. ولذلك فانه بإمكان المديرين استخدام الكثير من قوائم وطرق التقويم المناسبة وفق الأهداف التي يسعون لتحقيقها من هذه العملية. ومن الممكن تقسيم هذه الأنظمة إلى مجموعتين المجموعة الأولى هي الأنظمة التقويمية المعتمدة على الأحكام أو التقديرات الحكمية، سواء أكانت هذه التقديرات من خلال المقارنة أي

مقارنة كل فرد بالفرد الآخر في مجموعته أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير تتم المقارنة بها.

أما المجموعة الثانية فهي الأنظمة المعتمدة على الخصائص أو السمات والسلوكيات والمخرجات، وتتمثل في الأمور الآتية (كرو، 2016):

(1) الأحكام الشخصية (المقارنة):

بموجب أنظمة التقويم المعتمدة على الأحكام المقارنة يتم الطلب من المشرفين مقارنة أداء العامل مع أداء العاملين الآخرين الذين يؤديون نفس الوظائف.

(2) الأحكام المطلقة:

بموجب هذا المدخل فإن المشرفين يضعون أحكامهم حول أداء العاملين اعتمادا على معايير الأداء، لذا فإنه ليست هناك مقارنة بين الزملاء، بل إن المديرين يقومون بترتيب العاملين وفق المعايير المحددة في قوائم التقويم.

(3) نظام قياس الأداء الذي يركز على السمات:

بموجب هذا النظام يتم الحكم على أداء العاملين وفقا لخصائصهم التي تعد دائمة ولصيقة بهم، وقد تؤثر هذه السمات أو الخصائص على أدائهم لوظائفهم.

(4) نظام قياس الأداء الذي يركز على السلوكيات

يركز هذا النظام على سلوكيات العامل، فمثال بدلا من الأخذ بالسمات القيادية، فإن المقوم يقوم بترتيب العاملين وفق السلوكيات الظاهرة، ومن الأمثلة على هذه السلوكيات (التعاون) مع الزملاء، الانتظام في الدوام، وحضور الاجتماعات في أوقاتها المحددة.

(5) طريقة المواقف الحرجة

يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء. هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

(6) مقياس التدرج السلوكي

تم تطوير هذا المقياس في عام 1963 من قبل كل من سميث وكندل، إذ يتم تقرير أداء العامل بموجب هذا المقياس الذي يتضمن مجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة وتوضع مستويات لكل بعد أو معيار من الأبعاد أو المعايير السلوكية غالبا ما تتراوح بين مستوى أدنى ومستوى أعلى.

7) مقياس الملاحظة السلوكية

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فإن هذا المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدال من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدال من التأثير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين

8) نظام التقويم وفق المخرجات

يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل العاملين مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف، إذ بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل من العاملين والمشرفين، ومن ثم يتم تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء العاملين على ضوء مستويات الانجاز هذه.

المطلب الرابع: أنواع الأداء

يتم تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناء على عدد من المعايير العلمية والتي يمكن أن نجملها على النحو التالي:

(1) معيار الشمولية:

يقسم معيار الشمولية الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف الأداء إلى (عبدالصمد، 2008):

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كاستمرارية والأرباح والنمو وكيفية، وغيرها من الأهداف.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

(2) معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل. وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

(3) معيار الطبيعة:

ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

(4) معيار المصدر:

ويشير جلال الدين (2009) إلى هذا المعيار حيث يقسم الأداء وفقاً له إلى نوعين الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي (المعمر، 2014):

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يلي:

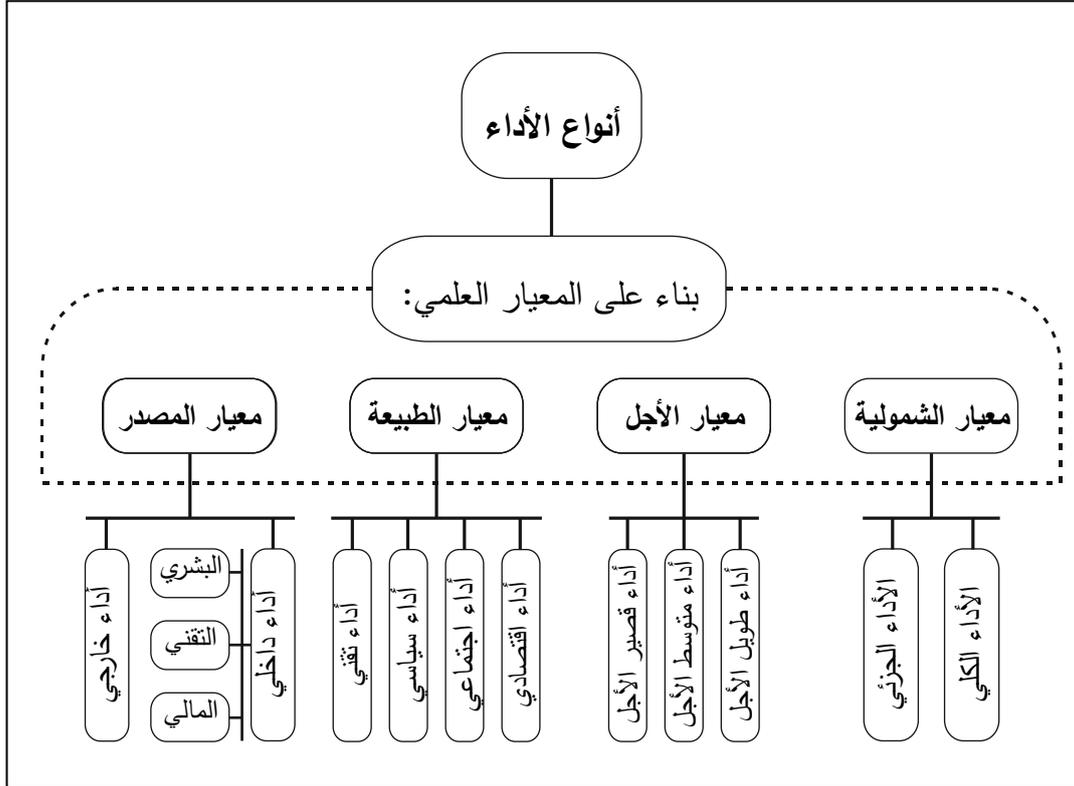
• **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

• **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

• **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

ب- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

الشكل رقم(3): مخطط أنواع الأداء



المصدر: (المعمر، 2014)

- كما ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها أبو شرح (2010) وهي كالتالي:
- ✓ **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.
 - ✓ **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام

خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

✓ **الأداء المعاكس أو المجابهة:** وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

المطلب الخامس: محددات الأداء الوظيفي

هناك نوعان من المحددات التي يتأثر بهما الأداء الوظيفي، وهما المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل نفسه ومدى سيطرته عليها، والمحددات الخارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارجة عن سيطرة العامل، وفيما يلي سنتناول هذه المحددات بالتفصيل (المحاسبة، 2013):

1- المحددات الداخلية:

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- **القدرات:** وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالكفايات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

2- المحددات الخارجية:

- **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
- **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كلاً من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

المطلب السادس: معايير تقويم الأداء الوظيفي

تعد معايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة (الهيئي، 2010).

ويقسم الصيرفي (2008) معايير الأداء إلى معيارين أساسيين وهما:

1- موضوعي: يشمل المعرفة بالعمل ومتطلباته، ومدى تغطية العامل لمسؤولياته، جودة

الإنتاج من خلال إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.

2- سلوكي: يشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص

العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواظبة على الحضور وعدم التغيب، مدى

محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل.

بينما يشير نوفل (2015) إلى ثلاثة أنواع من معايير تقويم الأداء وهي:

1- معايير كمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج

خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف بالمعدل الزمني للإنتاج.

2- معايير نوعية: وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان،

وغالباً ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهو ما يسمى بالمعدل

النوعي للأداء.

3- معايير كمية ونوعية: وهي مزيج من النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد

إلى عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية والقطاع الصحي في فلسطين

إدارة القطاع الصحي في فلسطين

تسعى وزارة الصحة الفلسطينية إلى تنمية فعالية وكفاءة استخدام الموارد، في النواحي الآتية (وزارة الصحة الفلسطينية، 2013: 46):

- 1- الإدارة المالية: قامت وزارة الصحة بتقديم مشروع الموازنة السنوية لعام 2009 وللمرة الأولى بناء على الخطة الاستراتيجية الوطنية الصحية وبرامجها. وتقود وزارتا التخطيط والمالية عملية ربط موازنات الوزارات بعمليات التخطيط لديها. ولم يسبق لوزارة الصحة ربط موازنتها بالبرامج والخطط الموضوعية. وعليه فقد كان اقتراح الموازنة للعام 2009-2010 تقديريا لا يستند إلى معلومات دقيقة، على أن يستمر فريق تطوير الموازنة في وزارة الصحة بالعمل من أجل تطوير آليات وضع الموازنة من خلال تقديرات أدق لربط التكاليف بالبرامج. وهذا يعني أن بيانات الموازنة للسنوات المقبلة سوف تعكس الاحتياجات الفعلية لوزارة الصحة وبرامجها مع مراعاة نظام الحسابات الوطنية الصحية.
- 2- الموارد البشرية: تفتقر وزارة الصحة إلى وجود خطة شاملة للتوظيف، لذلك تقوم الوزارة بوضع استراتيجية تحتوي على خطة شاملة للموارد البشرية بكافة مواقعها ومستوياتها. وتعتمد هذه الخطة على مبدأ، الطاقم المناسب بالعدد المناسب في المكان المناسب، لتجنب ارتفاع عدد الموظفين غير المبرر. وتشمل هذه الخطة آلية لتقييم الأداء وإيجاد نظام حوافز لتحسين هذا الأداء.
- 3- الأنظمة الإدارية: ما تتلقى وزارة الصحة جزءا قليلا من الموازنات نظرا لنقص الأموال المتوفرة في وزارة المالية غالبا المخصصة لها في مواعيد متأخرة، مما يحد من قيام الوزارة بشراء اللوازم والخدمات في الوقت المناسب. تعمل وزارة الصحة بالتعاون مع وزارة المالية لتنظيم آلية عملية ادارة الموازنة، لتمكين الوزارة من تحسين أدائها وربط برامجها بالموازنات المخصصة لها.

التطور التاريخي للمؤسسات الصحية في فلسطين

تاريخ المؤسسات الصحية في فلسطين: يمكن تقسيم تاريخ المؤسسات الصحية في فلسطين بدءا من فترة الخلافة العثمانية وحتى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، ففي أثناء الخلافة العثمانية نجد أن الطب والعلاج كانا يعتمدان على الطب التقليدي مثل: الكي، والحجامة، والأعشاب، ونتيجة

لحالة الفقر والحروب انتشرت في هذه ص الفترة الأمراض الوبائية، وزاد معدل الوفيات خصوصا عند الأطفال، وعلى الرغم من حالة الحروب حاولت الخلافة العثمانية تنظيم العمل الطبي في فلسطين، فقد صدر عام 1862 م قرار سلطاني يحرم ممارسة الطب على من لا يملك رخصة من مكتب طبي، أو نظارة الطب الجلية في الآستانة، أو من المكاتب الطبية الأجنبية، وكان هناك مخطط للصحة العامة وضع بموجب القانون العثماني الذي كان يفترض أن يخدم حاجات الدولة الأساسية لو طبق على أرض الواقع (خاطر، 2000).

ثم بعد ذلك جاءت فترة الاستعمار البريطاني؛ حيث أشار (صبري، 1992) أن الاحتلال أصبح المسؤول عن الخدمات الصحية في فلسطين، ولتحسين نظرة المجتمع الفلسطيني له، قام بإصدار بعض الأوامر الإدارية من ضمنها الأوامر الإدارية الصحية، وبدأ الاحتلال بتأسيس الدوائر والمؤسسات الصحية، وقام بافتتاح المستشفيات ومكاتب الصحة، وأصدرت الإدارة العسكرية البريطانية العديد من القوانين الصحية.

وبعد نكبة 1948م، أصبحت الضفة الغربية تحت إدارة المملكة الأردنية في كل المجالات، ومن ضمنها المجال الصحي، وقطاع غزة تحت الإدارة المصرية؛ التي قامت بعمل العديد من برامج التطعيم المختلفة، وأصدرت بعض القوانين الصحية مثل: قوانين اللياقة، والسياسة، ومزاولة المهنة، وأنشأت العديد من المستشفيات والمستوصفات.

ثم جاء الاحتلال الصهيوني عام 1967م، الذي حافظ على النظام الصحي المصري، وقام بتوسيع المستوصفات الطبية الجديدة وبناءها، واستمر في برامج التطعيم المختلفة، وخلال فترة الاحتلال، توزع نظام تقديم الخدمات الصحية بين وزارة الصحة الفلسطينية، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، والمؤسسات الأهلية المهتمة بالقطاع الصحي، إضافة إلى القطاع الخاص؛ حيث تحاول هذه الجهات توفير الخدمات الصحية الأساسية للمواطن الفلسطيني؛ إلا إنه ونظرا لقلّة الموارد الاقتصادية، والزيادة في عدد السكان، بالإضافة إلى العديد من المشكلات المرتبطة بالواقع الفلسطيني، لا يزال القطاع الصحي غير قادر على تجاوز العديد من المشكلات، وتلبية احتياجات المواطنين (أبو زينة، 2010)

بعد اتفاقية أوسلو لعام 1994 وإنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، تم إنشاء وزارة الصحة الفلسطينية التي أصبحت مسؤولة عن النظام الصحي الفلسطيني؛ ومع قيام السلطة تم إنشاء وزارة الصحة الفلسطينية من خلال السلطة الوطنية الفلسطينية، التي عدت وزارة الصحة هي

المسؤولة الأولى عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، والمسؤولة عن قيادة العمل الصحي وتنظيمه من خلال الحوكمة الرشيدة، والإدارة السليمة للقطاع الصحي؛ حيث إنها وضعت المبادئ الإرشادية لتحقيق استراتيجياتها الوطنية التطويرية، من خلال تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمرضى؛ مما ساعد في جذب العديد من المتبرعين والجهات المانحة لدعم القطاع الصحي (وزارة الصحة الفلسطينية، 2013: 46).

تنمية القدرات في وزارة الصحة الفلسطينية

هناك بلا شك ثروة من القدرات والطاقات العاملة في القطاع الصحي، ولكن يواجه القطاع العام تحديات تتمثل في استمرار المعوقات السياسية والاقتصادية والأمنية للاحتلال الإسرائيلي وتأثيرها السلبي على النظام الصحي، مما يحد من قدرة القطاع الصحي على أحداث التغيير المطلوب في الكادر الوظيفي. إن الكادر الوظيفي في القطاع الصحي بحاجة إلى تنمية مستمرة للقدرات، وفي هذا المجال غالباً التركيز على التدريب مع إهمال تطوير الهياكل والنظم، ولتكون الوزارة قادرة على أحداث التغيير المطلوب تركز هذه الاستراتيجية على تنمية القدرات وتطوير الهياكل والنظم (وزارة الصحة الفلسطينية، 2013: 46).

تقييم الأداء في المؤسسات الصحية

إن الأداء المهني الناجع في أي مؤسسة يعتمد في معظم الأحوال على جودة عمل الموظفين، بحيث يستوجب العمل تطوير الأنظمة الإدارية الموجودة في كل مؤسسة من تطبيق آليات رشيدة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. وكذلك تبني نظام مناسب يوقر الحوافز للموظفين بهدف تشجيعهم؛ ومنحهم المكافآت على الأداء الجيد، وفي الوقت ذاته يعالج فيه جوانب القصور والخلل في أدائهم، ويُعتقد أن ثمة علاقة بين اللامركزية والأداء المؤسسي لما تزيد اللامركزية من تطوير قدرات العاملين، ويحسن من علاقات الرؤساء بالمرؤوسين: ويولد قواعد جديدة للعمل في المؤسسة، ويهيئ لِمناخ تنظيمي فعال (الحريري، 2008). كما تعمل وزارة الصحة الفلسطينية على تقييم مستوى أداء العاملين وإنجازاتهم الوظيفية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، كما تهتم بمكافأة الإدارة والأيدي العاملة على مختلف مستوياتها الإدارية سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظف والعمل على زيادة مستوى جودة الإنتاج ورفع كفاءة العاملين وفعاليتهم بالعملية الإنتاجية (وزارة الصحة الفلسطينية، 2019).

معوقات عملية تقييم الأداء المؤسسي وصعوبتها

إن الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة مجردة يصعب تعريفها وإخضاعها للقياس، فالمنتج الذي تقدمه الوزارة غير ملموس، كما توجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها، ومن أبرز معوقات قياس الأداء المؤسسي ما يأتي (خطة تقييم الأداء الحكومي، 2006):

1- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات، إذ إن تعدد الأهداف والأولويات يؤدي إلى صعوبة قياس الأداء

2- غياب التحديد الدقيق للمهام: فعدم وضوح المهام لكل وحدة في الوزارة يؤدي إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في تشتت المسؤولية وغياب المساءلة، مثل: التداخل في الاختصاصات، والازدواجية في العمل، وغياب التنظيم السليم، وعدم التوصيف الدقيق للواجبات.

التحديات التي تواجه القطاع الصحي في أراضي السلطة الفلسطينية

يواجه القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية العديد من التحديات، وفيما يأتي نذكر أبرزها (حمد، 2012):

- ضعف الأداء وعدم القدرة على تقديم الخدمات الصحية للمواطنين في حدوده الدنيا، التي حددتها المعايير الدولية لحقوق الإنسان كأساس لتمتع الإنسان بالحقوق في الصحة.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لموازنة وزارة الصحة التي وقفت عائقاً أمام فرص تطوير قطاع الصحة.
- ممارسات الاحتلال الإسرائيلي التي تنتهك قواعد حقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني لا سيما الحصار المشهود، وتدميره للبنية التحتية والصحية ومنعه لدخول الوفود الطبية والأدوية واستهدافه للمنشآت الصحية وسيارات الإسعاف والطواقم الطبية.
- فقدان الثقة بين المواطن الفلسطيني والأطباء الفلسطينيين.
- نوعية الإصابات الخطيرة التي يصاب بها الفلسطينيون من قبل الاحتلال الإسرائيلي، حيث الإصابات الخطيرة التي شاهدها الأطباء لم يروها ولم يسمع عنها من قبل.
- ضعف مصادر التمويل مما أدى إلى عدم استقرار الوضع الصحي للمجتمع الفلسطيني.

- محاولات الاحتلال الإسرائيلي ربط المستشفيات الفلسطينية بالمستشفيات الإسرائيلية عن قصد متعمد لمنع تطوير المستشفيات الفلسطينية
- الاعتداءات الإسرائيلية والاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، وبناء جدار الفصل، وإقامة العديد من الحواجز العسكرية، وعزل الفلسطينيين عن العالم من خلال السيطرة على المعابر والحدود.

واقع القطاع الصحي في محافظة الخليل

ويواجه القطاع الصحي في محافظة الخليل الكثير من التحديات، وبصرف النظر عن الإجراءات والممارسات الإسرائيلية التي تعرقل عمل الطاقم الطبي وتعيق وصول المواطنين إلى مراكز الخدمات الصحية، فإن قطاع الصحة في المحافظة يعاني من: نقص التمويل، وعدم كفاية الطاقم الطبي المتوفر، وقلة عدد المستشفيات والمراكز الصحية، ونقص في اللوازم والمعدات الطبية الحديثة (دليل مدينة الخليل، 2009). ويوجد في محافظة الخليل (147) مركزا للخدمات الصحية، منها (84%) يديرها القطاع الحكومي. وهناك خمسة مستشفيات عامة، وخمسة مستشفيات للولادة، إلا أن نصف عدد هذه المستشفيات موجود في مدينة الخليل. الأمر الذي يزيد من معاناة المواطنين في الوصول إليها، خاصة أولئك الذين يقطنون التجمعات الصغيرة والناحية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

وفيما يتعلق ببناء نظام فعال ودائم للجودة، فقد ورد في الخطة الصحية الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014-2016) عدد من المؤشرات التي تقيس هذا الهدف ومن ضمنها وجود نظام متابعة وتقييم في المؤسسات الصحية لضمان ديمومة نظام الجودة فقد توقعت الوزارة الى ان يتم تطبيق هذا النظام بنسبة 33% لغاية عام (2016) الا أن الواقع أن الوزارة لديها برامج للجودة ومعايير إلا أن نسبة التطبيق في المحافظة قليل بالإضافة الى عدم تخصيص الوزارة الكوادر اللازمة لمتابعة الجودة في المؤسسات الصحية بالمحافظة، اما بالنسبة لعدد المستشفيات التي تطبق معايير الجودة وسالمة المريض فقد تبين أن المؤسسات الصحية بالمحافظة لديها برامج ومعايير معمة من قبل الوزارة الا أن نسبة التطبيق قليلة، وكذلك الأمر بالنسبة لمأسسة رصد العدوى داخل المؤسسات الصحية فقد توقعت الوزارة الا يتم مأسسته في كافة المؤسسات الصحية بنسبة 93% إلا أن الواقع في المحافظة لم يطبق إلا بنسبة تصل إلى

5% فقط في مستشفى عاليه الحكومي اما فبقية مستشفيات المحافظة فهو غير مطبق (علان، 2017).

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

دراسة (بن أحمد وهادي، 2020)، بعنوان:

أثر دوران العمل في أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دوران العمل وأثره في أداء المؤسسة كدراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى. وقد تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى للوقوف على أهم جوانب دوران العمل بدءاً من أسبابه وصولاً إلى آثاره على أداء المؤسسة. حيث أجريت الدراسة على عينة تكونت من 23، وأظهرت النتائج أن المؤسسة المدروسة تشهد نوعاً من دوران العمل اختلفت أسبابه من بين أسباب متعلقة بالمؤسسة وأخرى بالعامل ذاته، وقد أثر ذلك على أداء المؤسسة إلا أنها تعمل على مواجهة ذلك.

دراسة (توم، 2019)، بعنوان:

أثر تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة على تقليل دوران العمالة في أكاديمية

صافات للطيران

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وبيان أسباب دوران العمالة في أكاديمية صافات للطيران، ومعرفة التأثيرات الاقتصادية ونقصان الخبرة والكفاءات ونتائج الأعمال المترتبة على دوران العمالة في الأكاديمية، وكذلك يسعى البحث لمعرفة وسائل تحويل المؤسسات الى مؤسسات جاذبة للكوادر البشرية، ومعرفة وسائل بناء الولاء والرضا الوظيفي، ودراسة فعالية نموذج التميز الأوربي في تقليل دوران العمالة بأكاديمية صافات للطيران. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من 50 مفعوصاً من العاملين بأكاديمية صافات للطيران، واتخذت الاستبانة كأداء للبحث، وأظهرت النتائج وجود تدريب عالي 74% للعاملين بأكاديمية صافات للطيران مما يدعم استقرارهم وأظهر البحث أن التحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين له أثر في زيادة ولائهم للمؤسسة بنسبة 80%، وكذلك وجد أن تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي يجعل المؤسسات جاذبة للكوادر وذات سمعة جيدة بنسبة 68%.

دراسة (بشير، 2018)، بعنوان:

دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً)

تعالج هذه الدراسة نظم الترقية الوظيفية ودورها في خفض دوران العمل في الجامعة الإسلامية في الصومال، ويحاول ربط العلاقة بين نظم الترقية الوظيفية ودوران العمل فيها، حيث تناول البحث مفهوم الترقية الوظيفية ومعاييرها وضوابطها، وماهية دوران العمل وأنواعها، وأبرز مظاهر دوران العمل وأسبابها. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم أداة الاستبانة التي وزعت على (26) موظفاً بمختلف الوظائف الإدارية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ استخدام الترقية الوظيفية بفعالية يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وتستخدم الجامعة الإسلامية معياري الأقدمية والكفاءة معاً للترقية الوظيفية، كما تعطي أهمية كبيرة للمؤهل العلمي كمعيار للترقية الوظيفية، وتمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حوافز معنوية، كما تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات. وقد أوصت الدراسة بضرورة سن قوانين ولوائح تنظم إجراءات تطبيق نظم الترقية الوظيفية لتساهم في تقليل دوران العمل. وكذلك تفعيل عمل مكتب إدارة الموارد البشرية وتنشيط لجنة المتابعة لمعالجة أسباب دوران العمل الاختيارية قبل ظهورها لتفاديها مسبقاً. وتوضيح الوصف الوظيفي عند توظيف الموظف والتزام الشفافية في جميع الإجراءات الوظيفية وخاصة الترقية الوظيفية.

دراسة (بن الزاوي، 2018)، بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-سليمان عميرات بتقريت.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسات الصحية، حيث استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، اتبع الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 152 من أفراد المؤسسة الاستشفائية العمومية "سليمان عميرات بتقريت"، وأشارت النتائج إلى أن هناك توافر لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط، وكذلك أكدت وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة.

دراسة (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان، 2018)، بعنوان:

تقييم أثر الدوران الوظيفي على القطاع الصناعي في الأردن

كان الهدف من الدراسة هو تقييم حجم الدوران الوظيفي في القطاع الصناعي في الأردن في إربد وعمان. حيث تم دراسة ملف كل شركة من حيث: حجم القوى العاملة في الشركة، القطاع،

تصنيف الموظفين. حسب الجنس والمنصب الوظيفي وطبيعة العمل. وعلاوة على ذلك، تم دراسة تأثير الدوران الوظيفي لتحديد كيفية تأثيره على سير العمل من حيث الإنتاجية والتسليم وخدمة العملاء والربحية وحساب تكلفته. بالإضافة إلى ذلك فقد تم تحديد مسببات الدوران الوظيفي من خلال تقييم ظروف العمل السائدة في القطاع الصناعي. وقد وزع استبيان على 235 شركة صناعية في الفترة ما بين يناير وأبريل عام 2018، حيث بلغ عدد العاملين في الشركات المشمولة بالدراسة 3483 موظفًا. أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: إن للدوران الوظيفي تأثير كبير على الإنتاجية. وقد ثبت أن استخدام ممارسات الموارد البشرية المناسبة يخفض من معدل الدوران الوظيفي ويقلل من تأثيره. كما أوضحت الدراسة أن معدل الدوران الوظيفي مرتفع بشكل خاص بالنسبة للموظفين الجدد والشباب، نظرًا لضعف قدرات القطاع الخاص في استيعاب جيل الشباب في بيئة العمل، والتردد في تلبية رغبتهم في المرونة والاستقلالية في مكان العمل، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تفاوت بين طموح الشباب وتصورات أصحاب العمل عن الموظف الجيد. حيث يميل أصحاب العمل إلى اعتبار الشباب كسالى وغير ملتزمين بالعمل، وغير مؤهلين بشكل مناسب.

دراسة (شهادة، 2017)، بعنوان:

العوامل المؤثرة في الدوران الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة (دراسة حالة: مديرية التربية والتعليم شمال وغرب غزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ظاهرة تنقل العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، حيث تعاني الوزارة من هذه الظاهرة، وتشير الإحصاءات إلى أن عدد الموظفين الذين تركوا وظائفهم في الوزارة منذ عام 2010م بلغ 529 موظفًا إداريًا ومعلمًا، مما يتطلب استقطاب موظفين جدد لملء الشواغر الناتجة. وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين السابقين، بمن فيهم المدرسون الذين عملوا في محافظات شمال وغرب غزة واستقالوا بمحض إرادتهم منذ عام 2010م. وقد تم جمع البيانات ذات العلاقة من مصادر مختلفة، وذلك من خلال استخدام عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن ثم تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وتكونت عينة الدراسة من معلمين سابقين عملوا في المدارس الحكومية، وكذلك الموظفين الإداريين والمهنيين الذين عملوا في محافظتي شمال وغرب غزة. وقد بلغ عدد أفراد العينة 307 فردًا. وتبين النتائج أن جميع العوامل المرتبطة بالعمل وتشمل الرواتب، الأداء الوظيفي، وضوح الأدوار، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لها تأثير على ظاهرة تنقل الموظفين. أما بالنسبة للعوامل الخارجية وتشمل الإدراك الوظيفي ووجود النقابات،

فقد أظهرت النتائج أن ظاهرة تنقل الموظفين تتأثر بالإدراك الوظيفي لا بوجود النقابات. وتوصي الدراسة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي بإجراء مزيد من الدراسة حول العلاقة بين تنقل الموظفين والنوايا المتعلقة بذلك. وبالإضافة إلى ذلك يجب الاستفادة من البيانات التي تجمعها الوزارة حول تلك النوايا وذلك لتحديد واستهداف الموظفين المميزين الذين لديهم رغبة مرتفعة في التنقل.

دراسة (عمورة، 2014)، بعنوان:

أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل (دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل)

استهدف هذا البحث التعرف على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين في شركة سيريتل وخاصة بما يتعلق بظاهرة الاحتراق الوظيفي إن وجدت ومدى قدرتهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة وإدراكهم للعدالة التنظيمية الموجودة في الشركة، بالإضافة إلى تحديد نوع ومدلوليه العلاقة الإحصائية بين كل من الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل، التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل، العدالة التنظيمية المدركة ونوايا ترك العمل. تكونت عينة الدراسة من (209) عاملاً من مختلف المستويات الوظيفية العاملة في الشركة ضمن عينة عشوائية عنقودية، حيث استخدم في البحث المنهجين الاستقرائي والاستنتاجي، بالإضافة إلى المنهجين الكمي والنوعي. وقد تم التوصل إلى ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين كل من الاحتراق الوظيفي، العدالة التوزيعية المدركة والعدالة الاجرائية المدركة من جهة ونوايا ترك العمل من جهة وبناء عليه فقد تم اثبات اثنين من الفرضيات البحثية ورفض الفرضية المتعلقة بمعنوية الارتباط بين التوازن بين العمل والحياة ونوايا ترك العمل. وتبعاً للنتائج البحثية تمت التوصية بدرجة أكبر من التركيز على العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين وعلى وجه الخصوص ما تم إثبات ارتباطه بنوايا ترك العمل ومراعاة أهمية المحافظة على المستويات الايجابية منها وذلك بهدف الحيلولة دون النتائج السلبية المتعلقة بها.

دراسة (مرهج وآخرون، 2014)، بعنوان:

"أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية" (دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر دوران العمل على جودة الخدمة السياحية، وتحديد أثر دوران العمل على أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، التعاطف). وتمت الدراسة على عينة من المدراء والعاملين

وعملاء المنشآت السياحية في الساحل السوري. حيث تكون مجتمع البحث من الفنادق والمطاعم الموجودة في الساحل السوري، وقد تم اختيار عينة ميسر. وقد توصلت الدراسة إلى أن معدل دوران العمل يؤثر على جودة الخدمة السياحية، حيث إن هناك علاقة بين معدل دوران العمل وجودة الخدمة السياحية، وإن هناك علاقة مقبولة بين الاعتمادية ومعدل دوران العمل وعلاقة ضعيفة بين التعاطف ومعدل دوران العمل.

دراسة (هلسا والصراف، 2013)، بعنوان:

العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة

اهتم هذا البحث في دراسة العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد ركز البحث على مجموعة من العوامل، أهمها: الرضا الوظيفي، والخصائص الوظيفية، والأفضلية التي يمكن الحصول عليها عند القيام بنفس الوظيفة في جامعة أخرى، والعوامل الديموغرافية. تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية غير الحكومية، وتم تقسيم تلك الجامعات إلى ثلاث مجموعات كبيرة، ومتوسطة، وصغيرة، أما عينة الدراسة تضمنت جامعة الزيتونة ممثلة للجامعات الكبيرة، ومن مجموعة الجامعات المتوسطة فقد اختيرت جامعة الزرقاء الأهلية؛ أما مجموعة الجامعات الصغيرة فقد تم اختيار جامعتين وهما جامعة إربد الأهلية وجامعة جرش الأهلية. ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين كمية العمل والرغبة في ترك العمل، وكذلك ظروف العمل والرغبة في ترك العمل، في حين لم تظهر المتغيرات الديموغرافية أي علاقة معنوية مع الرغبة في ترك العمل. كما أظهر التحليل أن حجم الجامعة ليس له أي اختلاف في التأثير على الرغبة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية. وأخيراً فإن نموذج الانحدار الذي تضمن تسعة متغيرات مستقلة، لم يظهر أي من هذه المتغيرات أي تأثير على الرغبة في ترك العمل فقد كانت غير دالة إحصائياً ماعدا متغير ظروف العمل.

دراسة (ذياب، 2010)، بعنوان:

أسباب ودوافع هجرة الكوادر الطبية والتمريضية من وزارة الصحة الأردنية (دراسة تحليلية)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دوافع وأسباب هجرة الكوادر الطبية والتمريضية من وزارة الصحة الأردنية إلى القطاع الخاص داخل الأردن وخارجه؛ في محاولة للوقوف على الأسباب والدوافع الحقيقية وأكثرها تأثيراً في الهجرة، وتقديم التوصيات المناسبة للحد من هذه الهجرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (220) من الأطباء والمرضى الذين تركوا وزارة الصحة خلال الأعوام (2003-2006) والبالغ عددهم (1941)، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة. وقد

خلصت الدراسة إلى أن أهم أسباب ودوافع هجرة الأطباء والتمريض: عدم توفر فرص للتدريب، وعدم الرضا عن نظام الحوافز المعمول به في الوزارة، وعدم وجود نظام رواتب مناسب للأطباء والتمريض، بالإضافة إلى طبيعة القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة، وكذلك توفر فرص عمل خارج الوزارة للأطباء والممرضين، وقد أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود تأثير لظروف العمل المادية في وزارة الصحة على الهجرة وكذلك عدم تأثير العوامل الديمغرافية. وفي ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث قدم بعض التوصيات المتعلقة بتوفير أنظمة مناسبة للرواتب والحوافز وكذلك توفير فرص للتدريب، وإعادة دراسة القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة.

دراسة (محمد، 2010)، بعنوان:

العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين

(دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة)

تركز البحث على دراسة العوامل المؤثرة على انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين في المعهد التقني الحويجة حيث تناولت الدراسة أربعة عوامل مهمة هي: العوامل التنظيمية: وطبيعة العمل؛ وتوفر فرص عمل بديلة، والأجر والحوافز، إضافة إلى العوامل الشخصية. وقد تم اختبار تلك العوامل من خلال الاستبيان الذي اشتمل على (100) موظف على الملاك الدائم. ومن خلال تحليل نسب الإجابات تبين أن هنالك عدة عوامل تصدرت الأهمية في إحداث الاستقرار الوظيفي في مقدمتها العامل الاقتصادي المتمثل في زيادة الرواتب والأجور. إضافة إلى عدد من العوامل الأخرى من مختلف المحاور.

دراسة (فكي، 2009)، بعنوان:

أثر دوران العمل والغياب على أداء المنظمة: دراسة حالة بشركة السودان للأقطان المحدودة

(في الفترة من 2006-2008)

بحثت الدراسة في أثر معدل دوران العمل والغياب على أداء المنظمة في الشركة السودانية للأقطان المحدودة بولاية البحر الأحمر كنموذج للدراسة الميدانية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لدوران العمل وأنواعه وأهميته ومعرفة تأثيراته على مستوى الأداء، كذلك التعرف على الإطار النظري للغياب وأنواعه وأهميته ومعرفة تأثيراته على مستوى الأداء. وقد استخدم أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم المنهج التاريخي للاعتماد على المستندات التعريفية لشركة السودان للأقطان، كما اعتمد على المنهج المسحي الإحصائي لإثبات صحة فرضيات هذا البحث. وقد

توصلت الدراسة على النتائج التالية: (وجود علاقة عكسية بين مستوى معدل دوران العمل ومستوى أداء المنظمة بمعنى انه في حالة ارتفاع معدل الدوران ينخفض أداء المنظمة. كما أثبتت الدراسة أن وجود نظام جيد للترقيات يساهم ويشجع الأفراد على استقرار واستمرار العاملين بالمنظمة وهذا لم يتوفر بالشركة السودانية للاقطان المحدودة. وأثبتت الدراسة أيضا وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وظاهرة الغياب بمعنى كلما انخفض معدل الغياب يدل على وجود رضا وظيفي للعاملين بالمنظمة. كما أثبتت الدراسة أن ظاهرة الغياب قللت من فعالية أداء المنظمة بمعنى كلما زاد معدل الغياب تقل نسبة فعالية أداء المنظمة.

دراسة (الحبيشي، 2008)، بعنوان:

الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدائهم (دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المفاهيم النظرية لعملية الدوران الداخلي وأنوعها وأسبابها وأثرها على الأداء الوظيفي لدى مدراء ورؤساء الأقسام والموظفين لدى شركة ناتكو المحدودة، التي مقرها في منطقة الحي السياسي- صنعاء الجمهورية اليمنية. واعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اتباع أسلوبين هما: الأسلوب النظري: وذلك من خلاله سيتم جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة من خلال البحث في المكتب والمراجع والدوريات التي تخص هذه المشكلة، والأسلوب الميداني " التطبيقي": ومن خلاله تصميم استبيان. وقد أجريت الدراسة على (90) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أظهرت النتائج أن (تغيير مجال العمل، تغيير بيئة العمل، التغيير في حجم العمل، تغيير المسؤوليات، التغيير في الصلاحيات، تغيير السلطات، تغيير في الجانب المالي والمادي، التغيير في النطاق الجغرافي للموظفين، التغيير في سلوك الموظف) جميعها من العوامل التي تؤدي إلى الدوران الداخلي، كما أكدت النتائج أن عملية الدوران الداخلي للموظفين تعد أساساً لتحسين مستوى أدائهم وأداء الشركة. كما أظهرت النتائج أن تنقلات الموظفين تتم وفق معايير معتمدة من قبل الإدارة الشركة. وأوصت الدراسة ضرورة اعتبار عملية النقل للموظف أساساً لترقيته في المستقبل، وذلك بعد قياس مستوى أدائه، ووضع معايير تفصل بين قياس أداء الموظفين الذين يتم نقلهم والموظفين الذين يتم ترقيتهم وذلك من منظور العدالة، ووضع برامج خاصة لمن يتم نقلهم حيث يحتوي على دورات تدريبية ضمن مجال العمل المنقول إليه.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Li et. al., 2019)، بعنوان:

Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers

كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في كيفية ارتباط العوامل التي تؤثر على معدل دوران بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة، والأداء الوظيفي، والصراع بين العمل والأسرة بين عمال التصنيع في تينيسي، الولايات المتحدة الأمريكية. تم اقتراح نموذج سببي، وتم تطوير استبيان مسح نية دوران عمال التصنيع. تم جمع البيانات من شركات التصنيع في منطقة تينيسي وتحليلها، واستخدم أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أثر سلبًا وبشكل كبير على نوايا دوران عمال الصناعة التحويلية، في حين أثر الصراع بين العمل والأسرة بشكل إيجابي ومؤثر على نوايا دوران العمل، على الرغم من أن القيادة أثرت بشكل غير مباشر على نية معدل الدوران، إلا أن آثارها على نية المبيعات قد توسطت بالكامل من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أنه لم يتم العثور على أي تأثير للأداء الوظيفي على نية دوران في هذه الدراسة مع عمال التصنيع. واقترحت الدراسة تفعيل سياسات تعزيز الرضا الوظيفي للعمال والالتزام التنظيمي، وتحقيق التوازن بين الصراع بين العمل والأسرة، وتحسين أسلوب القيادة لتقليل معدل الدوران.

دراسة (Banister, 2017)، بعنوان:

Work Ethic, Turnover, and Performance: An Examination of Predictive Validity for Entry-level Employees

كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص أبعاد أخلاقيات العمل وعلاقتها بالدوران والأداء السياقي في شريحة غالبًا ما يتم تجاهلها من القوى العاملة: (الموظفون المبتدئون). تم جمع البيانات من امتياز كبير للوجبات السريعة، بما في ذلك أخلاقيات العمل، وبيانات الدوران، والأداء الوظيفي المصنف من قبل المشرف. في الدراسة رقم (1)، تم فحص العلاقات بين أبعاد أخلاقيات العمل والدوران. في الدراسة رقم (2)، تم فحص العلاقات بين أبعاد أخلاقيات العمل ونتائج الأداء من خلال آلية التوسط للمشاركة المهنية. أشارت نتائج المبيعات إلى أن أبعاد أخلاقيات العمل، بما

في ذلك الاعتماد على الذات، وأوقات الفراغ والأخلاق/الأخلاقيات، هي مؤشرات تنبؤيه محتملة لدوران يمكن تجنبه ولا إرادية، كان إهدار الوقت، والأخلاق/الأخلاقيات، ووقت الفراغ متنبئين مهمين لنتائج الأداء المصنفة من قبل المدير والسلوكيات ذات النتائج المعاكسة. وتناقش آثار واتجاهات البحوث في المستقبل.

دراسة (Kunu et al, 2017)، بعنوان:

The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أسباب دوران العمل، ودراسة تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة وتحديد استراتيجيات الحد من دوران الموظفين في شركة (زومليون غانا المحدودة)، حيث تم إجراء مسح وصفي مقطعي مستعرض بين 120 موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية. وقد أظهرت النتائج أن: أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في (الافتقار إلى الحافز يؤثر على قراراتهم بالمغادرة، الافتقار إلى ظروف عمل جيدة، عدم الاعتراف بجهد المرء، الافتقار إلى تدريب الموظفين والتطوير، ضغط العمل، الإدارة غير العادلة العلاج، فرص التطوير الوظيفي المنخفضة، متابعة التعليم العالي، وكذلك نقص الفرص الترويجية)، كما أن أبرز أسباب دوران العمل تتمثل في (رداءة التدريب الوظيفي، نقص الإشراف المناسب، وكذلك الفرص الضعيفة لتحسين المهارات)، وأثبتت الدراسة أيضًا أن تأثير دوران العمل على أداء المنظمة يكون من خلال (فقدان الإنتاجية، تقليل ربحية الأعمال، التكلفة المرتفعة للتدريب وتوظيف موظفين جدد، الإحباط الإداري، بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمة)، وبينت الدراسة أن الاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة للحد من دوران الموظفين تتمثل في (مكافأة الموظفين عن الخدمة الطويلة، الإدارة تضع جداول زمنية مرنة للموظفين، إضافة إلى الرعاية الصحية المجانية للموظفين).

دراسة (Waheed & Zahra, 2017)، بعنوان:

Impact of Turnover on The Remaining Employee's Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Stress

هدفت هذه الورقة إلى دراسة آثار دوران الموظفين على التزام الموظفين المتبقي في المنظمة، والضغط الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي، تم تصميم استبيان كأداة لإجراء الدراسة، وتم توزيع الاستبيانات على المعلمين في ثلاث جامعات في البنجاب، باكستان، وقد شارك 80 مدرسًا من الجامعات الثلاث ومأوا الاستبيانات التي تم وضعها لجمع البيانات، حيث تم اعتماد تقنية أخذ

العينات الملائمة لجمع البيانات. تظهر نتائج الدراسة أن دوران المعلم يؤثر على الالتزام والرضا الوظيفي للمعلمين الآخرين إلى حد ما ولكنه لا يؤثر على مستوى الضغط الوظيفي. وبالتالي، فإن العوامل التي تؤثر على مستوى إجهاد المدرسين هي عوامل أخرى غير دوران الزملاء.

دراسة (Ferreira and Almeida, 2015)، بعنوان:

"Employee Turnover and Organizational Performance: A Study of the Brazilian Retail Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين دوران العمل والأداء في تجارة التجزئة (المفروق)، وقد استخدمت بيانات من شركة واحدة تتضمن العديد من الفروع المماثلة، وتم اختبار ما إذا كانت المتاجر ذات معدل دوران الموظفين المنخفض لها نتائج مالية وتنظيمية أفضل. كما بحثت هذه الدراسة أيضاً في ممارسات الموارد البشرية، مثل المكافآت والتقدير والتدريب، وأثرها على دوران الموظفين. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين دوران الموظفين والمبيعات، مما يدعم نتائج الدراسات السابقة. ومع ذلك، لم يتم تأكيد العلاقات الإضافية. كما أنه لا تستبعد النتائج بعض الفرضيات حول العلاقة بين دوران الموظفين وحوادث العمل، وتشير أيضاً إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد تزيد من دوران الموظفين، اعتماداً على الدافع والمواصفة الاستراتيجية.

دراسة (Rijamampianina R., 2015)، بعنوان:

Employee Turnover Rate and Organizational Performance in South Africa

تسعى هذه الدراسة إلى تأكيد ما إذا كانت هناك علاقة بين معدلات دوران الموظفين والأداء التنظيمي التي يمكن أن تحدد معدل دوران الموظفين الأمثل للمنظمات في جنوب إفريقيا. ولهذا الغرض، تم استخدام دراسة مقطعية جمعت البيانات الكمية من خلال استخدام الاستبيان الذاتي، ومن خلال الانحدار الخطي وغير الخطي المتعدد. تشير النتائج إلى أن معدل دوران الموظفين الطوعي توقع بشكل كبير الأداء المالي والتنظيمي من خلال دالة تكعيبية، حيث تم حساب معدل دوران الموظفين الوظيفي التطوعي الأمثل للمنظمات في جنوب إفريقيا وكان بين 14 و19%.

دراسة (Molefi et al, 2014)، بعنوان:

The Impact of Staff Turnover on Performance: A Case of the North West Provincial Department of South Africa

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير دوران العمل على أداء الموظفين في إدارة مقاطعة شمال غرب جنوب أفريقيا، وقد تم مزج الاستبيانات وتحليل المستندات للحصول على صحة البيانات وشموليتها، حيث تضمن المشاركون 70 موظفًا. وقد أوضحت النتائج أن غالبية الموظفين غير راضين لأسباب عديدة وهذا يسبب الكثير من الاستقالات الطوعية بين الموظفين، كما أن انخفاض الإنتاجية في القسم ينتج عن استياء الموظفين الناتج عن جهل الإدارة. وتوصي الدراسة بضرورة تحسين القسم لآليات الحصول على تغذية راجعة من موظفيه فيما يتعلق بالمشكلات التي تم تحديدها كأسباب لارتفاع معدل دوران الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، قدمت الدراسة توصية لإدارة هذه المؤسسة أيضًا بإيلاء اهتمام استثنائي للعوامل التي يمكن التحكم فيها مثل تقييمات الأداء، والرواتب، والعلاقات المتبادلة بين الموظفين.

دراسة (Knight K. et. al., 2013)، بعنوان:

The Impact of Staff Turnover on Workplace Demands and Co-worker Relationships

أجريت هذه الدراسة في جامعة تكساس كريستيان حيث سعى الباحثون في معهد البحوث السلوكية لمعرفة ما إذا كان لدوران الموظفين السريريين آثار ضارة على تقديم الخدمة والكفاءة التنظيمية، وكيف يؤثر ذلك على الموظفين الذين يظلون موظفين في الوكالة؟ وقد تمت الإجابة على التساؤل من خلال دراسة تأثير دوران الموظفين على تصورات مطالب مكان العمل والدعم بين 353 موظفًا إكلينيكيًا من 63 برنامجًا لعلاج تعاطي المخدرات في العيادات الخارجية. وبينت نتائج الدراسة أن المستشارين في برامج معدل الدوران المرتفع أبلغوا عن مطالب أعلى (ضغوط العمل، عدم كفاية الموظفين) ودعم أقل (التواصل والتعاون) داخل مؤسساتهم، حتى بعد التحكم في عوامل أخرى مثل خفض الميزانيات، وزيادة التعداد، والتدابير الفردية لـ عبء العمل. كما أكدت النتائج على الحاجة إلى تعزيز التواصل والتعاون في مكان العمل عن قصد بين الموظفين بعد مغادرة زميل في العمل من أجل تقليل التوتر وتقليل معدل الدوران التالي بين الطاقم الطبي المتبقي.

دراسة (Siddiqui, 2012)، بعنوان:

Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover Intention

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين العوامل التي تساهم في نية دوران العمل لدى أعضاء هيئة التدريس من كليات كراتشي المختلفة. وتكونت عينة الدراسة من 70 عضواً من أعضاء هيئة التدريس الذين يؤدون واجباتهم كمحاضر وأستاذ مساعد وأستاذ مشارك يقعون في الفئة العمرية (25-60) سنة، مع مستوى تعليمي من الماجستير إلى الدكتوراه بشكل عشوائي. تم جمع المعلومات الشخصية للمشاركين من خلال ورقة المعلومات الديموغرافية، كما تم تطبيق استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ستة من أصل عشرة عوامل تنبئ عن نية دوران العمل، وتتمثل في: (الرضا عن الأجر، والأمن، وظروف العمل، والإدارة، والترقية والتحفيز).

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

من خلال المراجعة المتأنية للباحثة للدراسات السابقة تبين أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع دوران العمل وأثره على أداء العاملين وأداء المؤسسة، وكذلك العوامل المؤثرة في دوران العمل؛ وأسبابه، وما له من تداعيات ونتائج سلبية على العاملين وعلى المؤسسة، وقد توصلت الباحثة لما يلي:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (مرهج وآخرون، 2014) التي كشفت أن معدل دوران العمل يؤثر على جودة الخدمة، ودراسة (Rijamampianina R., 2015) التي بينت أن معدل دوران الموظفين يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي والتنظيمي، ودراسة (Molefi et al, 2014) التي بحثت في تأثير دوران العمل على أداء الموظفين، ودراسة (Kunu et al, 2017)، التي كشفت أن تأثير دوران العمل على أداء المنظمة يكون من خلال (فقدان الإنتاجية، تقليل ربحية الأعمال، التكلفة المرتفعة للتدريب وتوظيف موظفين جدد، الإحباط الإداري، بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمة)، ودراسة (Waheed & Zahra, 2017) أن دوران العمل يؤثر على الالتزام والرضا الوظيفي للمعلمين الآخرين إلى حد ما.

أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية إلى حد ما مع ما جاءت به بعض الدراسات السابقة وهدفت إليه مثل دراسة (بن أحمد وهادي، 2020) التي بحثت في أسباب دوران العمل، وكشفت أن دوران العمل له أسبابه المختلفة والمتعددة، ومع ما تناولته دراسة (بشير، 2018) التي أظهرت دراسة أن استخدام الترقية الوظيفية بفعالية يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، كما أظهرت دراسة (توم، 2019) التي بحثت في دور تدريب العاملين، وبينت أن تدريب العاملين يدعم استقرارهم، وأكدت دراسة (بن الزاوي، 2018) وجود أثر جوهري لأبعاد المناخ التنظيمي على دوران العمل في المؤسسة، وتلك الدراسات تناولت دوران العمل كمتغير تابع.

أوجه تميز الدراسة الحالية :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

تناولت الدراسة موضوعا هاما وحيويا وهو واقع دوران العمل في القطاع الصحي من جهة، وأثره على أداء العاملين من جهة أخرى.

طبقت هذه الدراسة على العاملين في مجال الخدمات الصحية الذين يواجهون أخطر المهام في عملهم، والذين تتنوع طبيعة عملهم والبيئات الوظيفية التي ينتمون إليها.

تعد هذه الدراسة أول دراسة تتناول واقع دوران العمل في وزارة الصحة في فلسطين، إذ تسلط الضوء على أسبابه ودوافعه والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك تداعياته وأبعاده السلبية على المؤسسة الصحية وأداء العاملين فيها.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

- مقدمة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق أداة الدراسة
 - ثبات أداة الدراسة
- خطوات تطبيق الدراسة
- المعالجة الإحصائية
- تصحيح المقياس

الفصل الثالث (طريقة وإجراءات الدراسة)

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة من أجل تنفيذ هذه الدراسة، حيث اشتملت على وصف كل من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة (طريقة بنائها، وصدقها، وثباتها)، خطوات تطبيق الدراسة، والمعالجة الإحصائية، وتصحيح مقياس الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الحالية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المناهج ملاءمة لمثل هذه الدراسة، حيث يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر سعياً للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، وكذلك استخلاص النتائج من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها حول الظاهرة ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات والأدبيات السابقة التي اهتمت بذات القضية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل) والتي تتضمن كل من: (مديرية وسط الخليل، مديرية شمال الخليل "ححول"، مديرية جنوب الخليل "دورا"، مديرية جنوب الخليل "يطا")، بمختلف المسميات الوظيفية لديهم، خلال العام 2020م. وقد تم التعرف على حجم المجتمع من خلال رصد أعداد جميع الموظفين في مديريات الصحة في محافظة الخليل، حيث كانت أعداد الموظفين على النحو الآتي: (جدول 2)

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع الدراسة على طبقات (مديريات الصحة في محافظة الخليل)

النسبة المئوية	عدد الموظفين	المديرية
24.60%	60	وسط الخليل
23.36%	57	شمال الخليل (ححول)
26.64%	65	جنوب الخليل (دورا)
25.40%	62	جنوب الخليل (يطا)
100.0%	244	المجموع

عينة الدراسة:

نظراً لعدم توفر بيانات حول تباين المجتمع وغيرها من البيانات اللازمة لحساب حجم العينة، ونظراً لأن حجم المجتمع صغير مقارنة مع مجتمعات الدراسات الأخرى، فقد تم اعتماد (معادلة روبرت ماسون) لتقدير حجم العينة اللازم لإجراء الدراسة، وهي:

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1} \quad \text{معادلة روبرت ماسون :}$$

حيث إن:

M : حجم المجتمع

S : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على 1.96

p : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50). q : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

وبناء على الصيغة المذكورة أعلاه، حصلنا على حجم العينة المطلوب على النحو الآتي:

$$\begin{aligned} n &= \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1} = \frac{244}{\left[\left(\left(\frac{0.05}{1.96} \right)^2 \times (244 - 1) \right) \div (0.50 \times 0.50) \right] + 1} \\ &= \frac{244}{\left[\left(0.000651 \times 243 \right) \div (0.25) \right] + 1} \\ &= \frac{244}{0.63255 + 1} = \frac{244}{1.63255} = 149.5 \approx 150 \end{aligned}$$

وبالتالي فإن حجم العينة المطلوب هو (150)، وهو ما يمثل (61.48%) من حجم المجتمع. وبما أن العينة عشوائية طبقية، فقد تم تقسيم حجم العينة المقدر على الطبقات، كما هو مبين في الجدول رقم (3) على النحو الآتي:

جدول رقم (3)

توزيع حجم عينة الدراسة المقدر على طبقات (مديريات الصحة في محافظة الخليل)

عدد الموظفين المطلوب اختيارهم من المديرية	المديرية
37	وسط الخليل
35	شمال الخليل (حلحول)
40	جنوب الخليل (دورا)
38	جنوب الخليل (يطا)
150	المجموع

قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على العينة المقدره في مديريات الصحة، حيث تم توزيع (150) استبانة، استرد منها (147) استبانة، والجداول (1/(4)، 2/(4)، 3/(4)، 3/(4) توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم 1/(4)

توزيع أفراد العينة حسب متغير (النوع الاجتماعي)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	79	53.7
	أنثى	68	46.3
	المجموع	147	100.0

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 1/(4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (53%)، مقابل فئة الإناث التي كانت بنسبة (46.3%) من أفراد العينة. (انظر الجدول رقم 2/(4).

جدول رقم 2/(4):

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	43	29.3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	14.3
	متزوج	81	55.1		بكالوريوس	58	39.5
	مطلق	14	9.5		ماجستير	48	32.7
	أرمل	9	6.1		دكتوراه	20	13.6
	المجموع	147	100.0		المجموع	147	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	29	19.7	المسمى الوظيفي	مدير عام	3	2.0
	5 – أقل من 10 سنوات	33	22.4		نائب مدير	16	10.9
	10 – أقل من 15 سنة	29	19.7		مدير	9	6.1
	15 – أقل من 20 سنة	31	21.1		رئيس قسم	20	13.6
	20 سنة فأكثر	25	17.0		موظف	99	67.3
	المجموع	147	100.0		المجموع	147	100.0

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 2/(4) فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة (55.1%)، تليها فئة الأعزب، بنسبة (29.3%) من أفراد العينة، تليها فئة المطلقين بنسبة (9.5%) من أفراد العينة، وكانت أقلها فئة الأرامل بنسبة (6.1%) من أفراد العينة. وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أشارت البيانات أن غالبية أفراد

عينة الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة (39.5%)، تليها فئة الماجستير، بنسبة (32.7%) من أفراد العينة، تليها فئة الدبلوم فأقل بنسبة (14.3%) من أفراد العينة، وكانت أقلها فئة الدكتوراه بنسبة (13.6%) من أفراد العينة. وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة فقد أشارت البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة (من 5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (22.4%)، وكانت أقلها فئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (17%) من أفراد العينة. وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد أشارت البيانات أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين بنسبة (67.3%)، تليها فئة رئيس القسم، بنسبة (13.6%) من أفراد العينة، وكانت أقلها فئة المدير العام بنسبة (2%) من أفراد العينة.

جدول رقم 3/(4):

توزيع أفراد العينة حسب متغير (مكان العمل)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مكان العمل	مديرية الصحة (شمال الخليل-حلول)	36	24.5
	مديرية الصحة (وسط الخليل)	35	23.8
	مديرية الصحة (جنوب الخليل-دورا)	39	26.5
	مديرية الصحة (جنوب الخليل-يطا)	37	25.2
	المجموع	147	100.0

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 3/(4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من مديرية الصحة (جنوب الخليل-دورا) بنسبة (26.5%)، تليها فئة العاملين في مديرية الصحة (جنوب الخليل-يطا)، بنسبة (25.2%) من أفراد العينة، تليها فئة العاملين في مديرية الصحة (شمال الخليل-حلول) بنسبة (24.5%) من أفراد العينة، وكانت أقلها فئة العاملين في مديرية الصحة (وسط الخليل) بنسبة (23.8%) من أفراد العينة.

جدول رقم 4/(4):

توزيع أفراد العينة حسب متغير (طبيعة العمل)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل	أخصائي	22	15.0
	طبيب عام	17	11.6
	صيدلاني	10	6.8
	ممرض	21	14.3
	إداري	49	33.3
	فني أشعة	7	4.8
	فني مختبر	8	5.4
	غير ذلك	13	8.8
	المجموع	147	100.0

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 4/(4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإداريين بنسبة (33.3%)، تليها فئة الأخصائيين، بنسبة (15%) من أفراد العينة، تليها فئة الممرضين بنسبة (14.3%) من أفراد العينة، وكانت أقلها فئة فنيي الأشعة بنسبة (4.8%) من أفراد العينة.

أداة الدراسة:

للحصول على البيانات من مصدرها الثانوي استخدمت الباحثة أدواتين للدراسة، على النحو الآتي:

1- الأداة الأولى (الاستبانة):

تم إعداد استبانة بهدف التعرف على وجهات نظر الموظفين العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل حول "واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل"، وقد اشتملت الاستبانة على مجالين هما:

- المجال الأول: يتناول (واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل)، وينقسم إلى سبعة محاور، يتكون كل منها من (5) فقرات، وهي:

1. المحور الأول: انعدام الشعور بالراحة
2. المحور الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب
3. المحور الثالث: التحديات التي تواجه العمل
4. المحور الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق
5. المحور الخامس: الفشل الوظيفي
6. المحور السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية

7. المحور السابع: نمط الإدارة

- المجال الثاني: يتناول (أداء العاملين)، ويتكون من (15) فقرة.

صدق أداة الدراسة

بعد أن تم التحقق من صدق أداة الدراسة الأولى بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) لفقرات الدراسة في كل محور من محاور الدراسة في المجال الأول مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي: (جدول رقم 5)

جدول رقم (5)

نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في كل محور من محاور الدراسة في المجال الأول مع الدرجة الكلية لها

المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
انعدام الشعور بالراحة	1	0.789**	0.000	الفشل الوظيفي	1	0.875**	0.000
	2	0.785**	0.000		2	0.844**	0.000
	3	0.656**	0.000		3	0.400**	0.000
	4	0.850**	0.000		4	0.869**	0.000
	5	0.802**	0.000		5	0.460**	0.000
عدم وجود التحفيز المناسب	1	0.822**	0.000	الضوابط الاجتماعية والسياسية	1	0.641**	0.000
	2	-0.519**	0.000		2	0.849**	0.000
	3	0.927**	0.000		3	0.456**	0.000
	4	0.876**	0.000		4	0.848**	0.000
	5	0.819**	0.000		5	0.869**	0.000
التحديات التي تواجه العمل	1	0.720**	0.000	نمط الإدارة	1	0.567**	0.000
	2	0.349**	0.000		2	0.836**	0.000
	3	0.758**	0.000		3	0.883**	0.000
	4	0.774**	0.000		4	0.882**	0.000
	5	0.746**	0.000		5	0.871**	0.000
طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	1		0.000		1	0.860**	0.000
	2		0.000		2	0.846**	0.000
	3		0.000		3	0.818**	0.000
	4		0.000		4	0.793**	0.000
	5		0.000		5	-0.359**	0.000

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع فقرات الدراسة تحظى بدرجات ذات دلالة إحصائية من الارتباط بالدرجة الكلية لها في كل محور من محاور المجال الأول، مما يشير إلى أن فقرات الدراسة في هذا المجال تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق. كما تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية لها، كما في الجدول التالي: (جدول رقم 6)

جدول رقم (6)

نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) بين كل فقرة من فقرات الدراسة في المجال الثاني: (أداء العاملين) مع الدرجة الكلية لها

المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية	المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	1	0.831**	0.000	الأداء الوظيفي	9	0.738**	0.000
	2	0.774**	0.000		10	0.309**	0.000
	3	0.762**	0.000		11	0.788**	0.000
	4	0.248**	0.002		12	0.791**	0.000
	5	0.639**	0.000		13	0.761**	0.000
	6	0.855**	0.000		14	0.327**	0.000
	7	0.838**	0.000		15	0.593**	0.000
	8	0.543**	0.000				

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع فقرات الدراسة تحظى بدرجات ذات دلالة إحصائية من الارتباط بالدرجة الكلية لها، مما يشير إلى أن فقرات الدراسة في هذا المجال أيضاً تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق. كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المجال الأول مع الدرجة الكلية العامة لها، كما في الجدول التالي: جدول رقم (7)

جدول رقم (7)

نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور المجال الأول مع الدرجة الكلية العامة لها

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية
1	المحور الأول: انعدام الشعور بالراحة	0.913**	0.000
2	المحور الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب	0.910**	0.000
3	المحور الثالث: التحديات التي تواجه العمل	0.882**	0.000
4	المحور الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	0.744**	0.000
5	المحور الخامس: الفشل الوظيفي	0.371**	0.000
6	المحور السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية	0.621**	0.000
7	المحور السابع: نمط الإدارة	-0.350**	0.000

* تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ** تعني أن الارتباط ذا دلالة إحصائية عند المستوى (0.01)

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع محاور الدراسة في المجال تحظى بدرجات ذات دلالة إحصائية من الارتباط بالدرجة الكلية العامة لها في المجال. ومما سبق نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الصدق من الناحية الإحصائية، وأن هذه الأداة بمكوناتها وعناصرها صالحة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تم حساب قيمة (ألفا) بين فقرات الدراسة في كل محور من محاور وكذلك بين جميع الفقرات مجتمعة. كما هو موضح في الجدول التالي: (جدول رقم 8)

جدول رقم (8)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) بين فقرات الدراسة في كل محور من محاور كلا المجالين وبين جميع الفقرات مجتمعة في المجال الواحد

المجال	المحور	قيمة معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد الفقرات
المجال الأول: (دوران العمل)	المحور الأول: انعدام الشعور بالراحة	0.722	5
	المحور الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب	0.789	5
	المحور الثالث: التحديات التي تواجه العمل	0.890	5
	المحور الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	0.604	5
	المحور الخامس: الفشل الوظيفي	0.832	5
	المحور السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية	0.619	5
	المحور السابع: نمط الإدارة	0.729	5
	الدرجة الكلية	0.866	35
المجال الثاني: (أداء العاملين)		0.905	15

فيما يتعلق بالمجال الأول: (دوران العمل):

ينتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور الأول: انعدام الشعور بالراحة) قد بلغت (0.722). وأن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب) قد بلغت (0.789). وأن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور الثالث: التحديات التي تواجه عملي) قد بلغت (0.890). كما أن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) قد بلغت (0.604). وأن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور الخامس: الفشل الوظيفي) قد بلغت (0.832). كما أن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية) قد بلغت (0.619). وأن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول (المحور السابع: نمط الإدارة) قد بلغت (0.729). وقد بلغت قيمة ألفا المحسوبة بين جميع الفقرات في المجال الأول (0.866). وهذا يعني أن قيم ألفا كانت جميعها مرتفعة.

وفيما يتعلق بالمجال الثاني: (أداء العاملين):

يظهر من الجدول رقم (8) أن قيمة ألفا المحسوبة بين فقرات الدراسة التي تتناول المجال الثاني (أداء العاملين) قد بلغت (0.905). وهذا يعني أيضاً أن قيم ألفا كانت جميعها مرتفعة.

يتضح من النتائج السابقة أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، مما يجعلها أداة صالحة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتنفيذ إجراءاتها.

خطوات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع (150) استبانة على المديریات الأربعة وفق التوزيع الذي تم احتسابه في الجدول رقم (3)، حيث تم توزيعها في كل مديرية بطريقة عشوائية. ثم قامت الباحثة بجمعها، حيث تم جمع (148) استبانة، منها (147) استبانة صالحة لاعتمادها في مرحلة التحليل الإحصائي، بنسبة (98%) من حجم العينة المطلوب. تم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، استعداداً لتحليلها والخروج بالنتائج.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي: (جدول رقم 9)

جدول رقم (9)

تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الإجابة بالأرقام	5	4	3	2	1

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation)، اختبار ت (t-test)، اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار معامل الانحدار الخطي (Linear Regression) وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تصحيح المقياس

يهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قامت الباحثة باعتماد التدرج التالي الذي

يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\frac{5-1}{5} = 0.8 = \text{طول الفئة}$$

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يتم

الاعتماد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي : (جدول رقم 10)

جدول رقم (10)

مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

الفئة	التقدير	الدلالة في الاستبانة
1 – أقل من 1.8	منخفض جداً	درجة قليلة جداً
1.8 – أقل من 2.6	منخفض	درجة قليلة
2.6 – أقل من 3.4	متوسط	درجة متوسطة
3.4 – أقل من 4.2	مرتفع	درجة كبيرة
4.2 – 5	مرتفع جداً	درجة كبيرة جداً

الفصل الرابع

(نتائج الدراسة)

الفصل الرابع: (نتائج الدراسة):

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.

ما واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية العامة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية العامة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة
الدرجة الكلية العامة واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل	3.72	0.362	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (11) أن الدرجة الكلية العامة لاستجابة الموظفين حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.362). مما يعني أن العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل يعانون من ظاهرة دوران العمل في الوزارة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني.

ما هي أبرز الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في وزارة الصحة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة الكلية حول الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة الكلية حول الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	المحور الخامس: الفشل الوظيفي	4.10	0.674	مرتفعة	درجة كبيرة
2	المحور الثالث: التحديات التي تواجه عملي	4.10	0.719	مرتفعة	درجة كبيرة
3	المحور الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	4.02	0.510	مرتفعة	درجة كبيرة
4	المحور الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب	3.96	0.641	مرتفعة	درجة كبيرة
5	المحور السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية	3.31	0.493	متوسطة	درجة متوسطة
6	المحور الأول: انعدام الشعور بالراحة	3.29	0.617	متوسطة	درجة متوسطة
7	المحور السابع: نمط الإدارة	3.26	0.579	متوسطة	درجة متوسطة

يتضح من الجدول رقم(12) أن أهم أسباب دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل هو (الفشل الوظيفي) بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (4.10)، مع انحراف معياري (0.674). وكذلك (التحديات التي تواجه العمل)، بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (4.10)، مع انحراف معياري (0.719). يليهما (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (4.02)، مع انحراف معياري (0.510). يليه (عدم وجود التحفيز المناسب) بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.96)، مع انحراف معياري (0.641). يليه (الضوابط الاجتماعية والسياسية) بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.31)، مع انحراف معياري (0.493). يليه (انعدام الشعور بالراحة) بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.29)، مع انحراف معياري (0.617). وكان أدناها (نمط الإدارة) بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (3.26)، مع انحراف معياري (0.579).

كما قامت الباحثة بالإجابة على السؤال السابق بشكل تفصيلي، كما يلي:

1- فيما يتعلق بانعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول درجة انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم 1/(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول درجة انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	2	أواجه كماً كبيراً من ضغط العمل	3.42	0.810	مرتفعة	درجة كبيرة
2	4	أواجه متاعب كثيرة في إنجاز مهام عملي	3.41	0.897	مرتفعة	درجة كبيرة
3	1	أشعر بعدم الانسجام مع متطلبات عملي	3.30	0.850	متوسطة	درجة متوسطة
4	5	أشعر بأن الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلي العلمي	3.21	1.016	متوسطة	درجة متوسطة
5	3	أعاني من حالة عدم الاستقرار في مكان عملي	3.05	0.809	متوسطة	درجة متوسطة
		الدرجة الكلية	3.29	0.617	متوسطة	درجة متوسطة

يتضح من الجدول رقم(13)/1 أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول درجة انعدام الشعور بالراحة لديهم تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن الدرجة الكلية كانت متوسطة وفق مقياس الدراسة. بمتوسط حسابي (3.29) مع انحراف معياري (0.617).

ويتبين أيضاً أن أهم وأبرز دوافع انعدام الرضا لدى العاملين يتمثل بما ورد في الفقرة رقم (2) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو أنه (يواجه العامل كماً كبيراً من ضغط العمل)، بمتوسط

حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.810). يليها ما ورد في الفقرة رقم(4) وهو أنه (بواجه العامل متاعب كثيرة في إنجاز مهام عمله)، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.897). يليها ما ورد في الفقرة رقم(1) وهو (شعور العامل بعدم الانسجام مع متطلبات عمله)، بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.850). يليها ما ورد في الفقرة رقم(5) وهو (شعور العامل بأن الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهله العلمي)، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.016). وقد حظيت الفقرة رقم(3) بأدنى درجات الاستجابة والتي تشير إلى (المعاناة من حالة عدم الاستقرار في مكان العمل)، بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.809).

2- فيما يتعلق بعدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	5	أشعر أن المكافآت والعلاوات المطروحة سنويا لا تتناسب مع متطلبات غلاء المعيشة	4.13	0.796	مرتفعة	درجة كبيرة
2	2	أعتقد أن نظام المكافآت غير مرتبط بمعايير تقييم أداء العاملين	4.07	0.869	مرتفعة	درجة كبيرة
3	1	أشعر بأن نظام الحوافز المادية لا يرقى إلى مستوى الطموح	3.97	0.932	مرتفعة	درجة كبيرة
4	3	أعتقد أن هناك اهتماماً قليلاً من المؤسسة بنظام الحوافز	3.87	0.916	مرتفعة	درجة كبيرة
5	4	تقتصر الحوافز المادية والمعنوية على موظفين معينين	3.77	0.828	مرتفعة	درجة كبيرة
		الدرجة الكلية	3.96	0.641	مرتفعة	درجة كبيرة

يتضح من الجدول رقم(2/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول عدم وجود التحفيز المناسب لديهم كانت جميعها مرتفعة، وأن الدرجة الكلية كانت مرتفعة. بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.641).

كما تبين أيضاً أن أهم وأبرز مظاهر عدم وجود التحفيز المناسب لدى العاملين يتمثل بما ورد في الفقرة رقم(5) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو أن (المكافآت والعلاوات المطروحة سنويا لا تتناسب مع متطلبات غلاء المعيشة)، بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.796). يليها ما ورد في الفقرة رقم(2) وهو أن (نظام المكافآت غير مرتبط بمعايير تقييم أداء العاملين)، بمتوسط

حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.869). يليها ما ورد في الفقرة رقم(1) وهو أن (نظام الحوافز المادية لا يرقى إلى مستوى الطموح)، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.932). يليها ما ورد في الفقرة رقم(3) وهو أن (هناك اهتماماً قليلاً من المؤسسة بنظام الحوافز)، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.916). أما الفقرة رقم(4) فقد حظيت بأدنى درجات الاستجابة وهو أنه (تقتصر الحوافز المادية والمعنوية على موظفين معينين)، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.828).

3- فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 3/(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	3	أشعر بانعدام الأمن الوظيفي في عملي.	4.27	0.931	مرتفعة جداً	درجة كبيرة جداً
2	5	تقوم العلاقات بين الموظفين على توجهات لا علاقة لها بالعمل	4.25	0.843	مرتفعة جداً	درجة كبيرة جداً
3	1	أعمل في بيئة عمل غير واضحة وغير سليمة	4.02	0.798	مرتفعة	درجة كبيرة
4	4	تتسم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بالضعف.	4.00	0.844	مرتفعة	درجة كبيرة
5	2	الأجهزة اللازمة للعمل غير كافية.	3.96	0.890	مرتفعة	درجة كبيرة
		الدرجة الكلية	4.10	0.719	مرتفعة	درجة كبيرة

يتضح من الجدول رقم(3/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول التحديات التي تواجه العمل لديهم كانت جميعها ما بين المرتفعة والمرفوعة جداً، وأن الدرجة الكلية كانت مرتفعة. بمتوسط حسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.719).

ويتبين أيضاً أن التحديات التي تواجه العاملين في عملهم تبرز فيما ورد في الفقرة رقم (3) وهو (الشعور بانعدام الأمن الوظيفي في العمل)، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.931). يليها ما ورد في الفقرة رقم(5) وهو أن (العلاقات بين الموظفين تقوم على توجهات لا علاقة لها بالعمل)، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.843). يليها ما ورد في الفقرة رقم(1) وهو أن (بيئة العمل غير واضحة وغير سليمة)، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.798).

يليهما ما ورد في الفقرة رقم(4) وهو أنه (تتسم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بالضعف)، بمتوسط حسابي (4.0) وانحراف معياري (0.844). أما الفقرة رقم(2) فقد حظيت بأدنى درجات الاستجابة والتي مفادها أن (الأجهزة اللازمة للعمل غير كافية)، بمتوسط حسابي (3.96)، وانحراف معياري (0.890).

4- فيما يتعلق بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13)/4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	4	أفضل العمل ضمن الفريق كونه يؤدي إلى النجاح الجماعي	4.08	0.797	مرتفعة	درجة كبيرة
2	5	تعزز مهام عملي من ارتباطي بالعمل في المديرية	4.05	0.797	مرتفعة	درجة كبيرة
3	2	أشعر بعدم الانتماء لوظيفتي الحالية	4.03	0.789	مرتفعة	درجة كبيرة
4	3	أفضل العمل ضمن الفريق رغم أن مهام عملي ستزيد	4.03	0.860	مرتفعة	درجة كبيرة
5	1	أشعر بعدم التوافق بين مهام عملي وكفائاتي المهنية	3.90	0.881	مرتفعة	درجة كبيرة
		الدرجة الكلية	4.02	0.510	مرتفعة	درجة كبيرة

يتضح من الجدول رقم(13)/4 أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول طبيعة العمل والعمل ضمن فريق كانت جميعها مرتفعة، وأن الدرجة الكلية كانت مرتفعة. بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.510).

ويتبين أيضاً أن أبرز مؤشرات دوران العمل المرتبطة بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق لدى العاملين يتمثل بما ورد في الفقرة رقم (4) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو أنه (يفضل العامل العمل ضمن الفريق كونه يؤدي إلى النجاح الجماعي)، بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.797). يليها ما ورد في الفقرة رقم(5) وهو أنه (تعزز مهام العمل من ارتباط العاملين بالعمل في المديرية)، بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.877). يليها ما ورد في الفقرة رقم(2) وهو (شعور العامل بعدم الانتماء لوظيفتي الحالية)، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.789). يليها ما ورد في الفقرة رقم(3) وهو أنه (يفضل العامل عمله ضمن الفريق رغم أن مهام

عمله (ستزيد)، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.860). وقد حظيت الفقرة رقم (1) بأدنى درجات الاستجابة وهو (شعور العامل بعدم التوافق بين مهام عمله وكفاياته المهنية)، بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.881).

5- فيما يتعلق بالفشل الوظيفي في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول واقع الفشل الوظيفي في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 5/(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول واقع الفشل الوظيفي في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	1	أشعر بأن عملي الحالي يفتقر إلى التطور المهني	4.19	0.779	مرتفعة	درجة كبيرة
2	3	لم أحصل على ترقية منذ فترة طويلة	4.12	0.943	مرتفعة	درجة كبيرة
3	2	أشعر بالإحباط من عدم توفر الفرص للتطوير المهني	4.11	0.861	مرتفعة	درجة كبيرة
4	5	توفر المديرية فرص التدريب لموظفين معينين	4.05	0.897	مرتفعة	درجة كبيرة
5	4	يحتاج عملي إلى اكتساب مهارات جديدة	4.02	0.872	مرتفعة	درجة كبيرة
		الدرجة الكلية	4.10	0.674	مرتفعة	درجة كبيرة

يتضح من الجدول رقم 5/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول واقع الفشل الوظيفي لديهم كانت جميعها مرتفعة، وأن الدرجة الكلية لها كانت مرتفعة. بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.674).

ويتبين أيضاً أن أهم وأبرز مظاهر الفشل الوظيفي لدى العاملين يتمثل بما ورد في الفقرة رقم (1) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو (شعور العامل بأن عمله الحالي يفتقر إلى التطور المهني)، بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.779). يليها ما ورد في الفقرة رقم (3) وهو (عدم حصول العامل على ترقية منذ فترة طويلة)، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.943). يليها ما ورد في الفقرة رقم (2) وهو (الشعور بالإحباط من عدم توفر الفرص للتطوير المهني)، بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.861). يليها ما ورد في الفقرة رقم (5) وهو أنه (توفر المديرية فرص التدريب لموظفين معينين)، بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.897). وكانت أدنى درجات الاستجابة على الفقرة رقم (4) والتي تفيد أنه (يحتاج العمل في وزارة الصحة إلى اكتساب مهارات جديدة)، بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.872).

6- فيما يتعلق بالضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول واقع الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 6/(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول واقع الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	2	تتوفر علاقات اجتماعية طيبة وقوية بين الزملاء	3.46	0.611	مرتفعة	درجة كبيرة
2	4	تتسم العلاقات القائمة بين الزملاء بالحيادية وعدم التحيز	3.41	0.769	مرتفعة	درجة كبيرة
3	5	يؤثر الانتماء السياسي على العلاقات القائمة بين الزملاء في العمل	3.41	0.617	مرتفعة	درجة كبيرة
4	3	أشعر بعدم الرضا بسبب وجهات النظر السياسية المتشددة	3.19	0.975	متوسطة	درجة متوسطة
5	1	أرى أن العلاقات القائمة بين الزملاء يسيطر عليها الحزبية والمواقف السياسية	3.07	0.853	متوسطة	درجة متوسطة
الدرجة الكلية			3.31	0.493	متوسطة	درجة متوسطة

يتضح من الجدول رقم 6/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول واقع الضوابط الاجتماعية والسياسية لديهم تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن الدرجة الكلية لها كانت متوسطة. بمتوسط حسابي (3.31) ومع انحراف معياري (0.493).

ويتبين أيضاً أن أهم الضوابط الاجتماعية والسياسية لدى العاملين يتمثل بما ورد في الفقرة رقم (2) وهو أنه (تتوفر علاقات اجتماعية طيبة وقوية بين الزملاء)، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.611). يليها ما ورد في الفقرة رقم (4) وهو أنه (تتسم العلاقات القائمة بين الزملاء بالحيادية وعدم التحيز)، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.769). يليها ما ورد في الفقرة رقم (5) وهو أنه (يؤثر الانتماء السياسي على العلاقات القائمة بين الزملاء في العمل)، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.617). يليها ما ورد في الفقرة رقم (3) وهو (الشعور بعدم الرضا بسبب وجهات النظر السياسية المتشددة)، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.975). وقد حظيت الفقرة رقم (1) بأدنى درجات الاستجابة والتي تشير إلى أن (العلاقات القائمة بين الزملاء يسيطر عليها الحزبية والمواقف السياسية)، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.853).

7- فيما يتعلق بنمط الإدارة في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على فقرات الدراسة حول نمط الإدارة في وزارة الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 7/(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة حول نمط الإدارة في وزارة الصحة في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	1	احصل على الدعم والمساندة من مسؤولي المباشر	3.40	0.757	مرتفعة	درجة كبيرة
2	3	تشجع الإدارة على الاستقلالية في العمل	3.40	0.904	مرتفعة	درجة كبيرة
3	2	تشارك الإدارة موظفيها في القرارات المتعلقة بالعمل	3.21	0.751	متوسطة	درجة متوسطة
4	5	تظهر الإدارة التسامح مع موظفيها	3.15	0.779	متوسطة	درجة متوسطة
5	4	تلوح الإدارة باستخدام أسلوب العقاب لتوجيه سلوكي في العمل	3.12	0.943	متوسطة	درجة متوسطة
		الدرجة الكلية	3.26	0.579	متوسطة	درجة متوسطة

يتضح من الجدول رقم 7/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول نمط الإدارة لديهم تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن الدرجة الكلية كانت متوسطة. بمتوسط حسابي (3.26) مع انحراف معياري (0.579).

ويتبين أيضاً أن أهم وأبرز مميزات نمط الإدارة السائد في وزارة الصحة في محافظة الخليل يتمثل بما ورد في الفقرة رقم (1) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو (حصول العامل على الدعم والمساندة من مسؤوله المباشر)، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.757). يليها ما ورد في الفقرة رقم (3) وهو أنه (تشجع الإدارة على الاستقلالية في العمل)، بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.904). يليها ما ورد في الفقرة رقم (2) وهو أنه (تشارك الإدارة موظفيها في القرارات المتعلقة بالعمل)، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.751). يليها ما ورد في الفقرة رقم (5) وهو أنه (تظهر الإدارة التسامح مع موظفيها)، بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.779). أما الفقرة رقم (4) فقد حظيت بأدنى درجات الاستجابة وهو أنه (تلوح الإدارة باستخدام أسلوب العقاب لتوجيه سلوك العاملين في العمل)، بمتوسط حسابي (3.05)، وانحراف معياري (0.809).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث.

ما مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم في الاستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الدرجة	الدلالة في الاستبانة
1	4	لدي القدرة على حل مشاكل العمل	4.12	0.864	مرتفعة	درجة كبيرة
2	9	أؤدي مهام عملي بشكل منظم	4.08	0.814	مرتفعة	درجة كبيرة
3	2	أراعي كافة الملاحظات التي يتم طرحها فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها	4.02	1.010	مرتفعة	درجة كبيرة
4	3	أواكب التطورات التي تتعلق بتطوير أساليب تأدية المهام	3.99	0.798	مرتفعة	درجة كبيرة
5	1	أقوم بالبحث المستمر عن مصادر معلومات حول طرق القيام بمهامي	3.98	0.918	مرتفعة	درجة كبيرة
6	11	أحرص على إنجاز أعمالي بأوقاتها خشية تراكمها	3.98	0.946	مرتفعة	درجة كبيرة
7	8	أراعي ملاحظات المرضى والمراجعين في عملي	3.97	0.838	مرتفعة	درجة كبيرة
8	7	أحقق أهداف المؤسسة في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات	3.96	0.913	مرتفعة	درجة كبيرة
9	6	أقدم أفكاراً ابتكارية تساعد على تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل	3.92	0.997	مرتفعة	درجة كبيرة
10	15	لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	3.92	0.903	مرتفعة	درجة كبيرة
11	13	أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	3.38	0.888	متوسطة	درجة متوسطة
12	5	أقوم بتنفيذ مهامي الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة	3.25	0.914	متوسطة	درجة متوسطة
13	10	أعمل على تحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد	3.24	1.023	متوسطة	درجة متوسطة
14	12	أقدم أعمالاً تطوعية بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	3.20	0.994	متوسطة	درجة متوسطة
15	14	يسود جو من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل	3.09	0.827	متوسطة	درجة متوسطة
		الدرجة الكلية	3.74	0.607	مرتفعة	درجة كبيرة

يتضح من الجدول رقم (14) أن درجات الاستجابة حول مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.74) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.607).

ويتبين من الجدول السابق أن وأبرز مميزات أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل هو ما ورد في الفقرة رقم (4) التي حظيت بأعلى درجات الاستجابة وهو (امتلاك العامل القدرة

على حل مشاكل العمل)، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.864). يليها ما ورد في الفقرة رقم (9) وهو أنه (يؤدي العامل مهام عمله بشكل منظم) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.814). يليها ما ورد في الفقرة رقم (2) وهو أنه (يراعي العامل كافة الملاحظات التي يتم طرحها فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها)، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.010). يليها ما ورد في الفقرة رقم (3) وهو أنه (يواكب العامل التطورات التي تتعلق بتطوير أساليب تأدية المهام)، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.798). يليها ما ورد في الفقرة رقم (1) وهو أنه (يقوم العامل بالبحث المستمر عن مصادر معلومات حول طرق القيام بمهامه) بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.918). يليها ما ورد في الفقرة رقم (11) وهو (حرص العامل على إنجاز أعماله بأوقاتها خشية تراكمها)، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.946). يليها ما ورد في الفقرة رقم (8) وهو أنه (يراعي العامل ملاحظات المرضى والمراجعين في عملهم)، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.838).

وكانت أدنى درجات الاستجابة على الفقرة رقم (14) وهو أنه (يسود جو من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل)، بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (0.827).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال السابق، قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم.

لاختبار الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم (15)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لأثر دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر دوران العمل على أداء العاملين	-0.439	0.193	-0.736	0.125	1.96	-5.880	0.000

يشير الجدول رقم (15) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (دوران العمل) حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.439)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (دوران العمل) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (73.6%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ويمكن القول (إنه كلما زادت العوامل المؤدية إلى دوران العمل كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

ثم قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

1- فيما يتعلق بانعدام الشعور بالراحة

الفرضية رقم (1/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بانعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم 1/(16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر انعدام الشعور بالراحة على أداء العاملين	-0.389	0.151	-0.383	0.075	1.96	-5.082	0.000

يشير الجدول رقم(16)/1 إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (انعدام الشعور بالراحة)، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.389)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (انعدام الشعور بالراحة) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (38.3%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، بأن انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). أي أنه: كلما زادت درجة انعدام الشعور بالراحة بمعدل درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

2- فيما يتعلق بعدم وجود التحفيز المناسب

الفرضية رقم (2/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بعدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم (16)/2

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر عدم وجود التحفيز المناسب على أداء العاملين	-0.350	0.122	-0.331	0.074	1.96	-4.496	0.000

يشير الجدول رقم(16)/2 إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (عدم وجود التحفيز المناسب)، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.350)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (عدم وجود التحفيز المناسب) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (33.1%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة

الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. وأنه (كلما زادت درجة عدم وجود التحفيز المناسب كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

3- فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه العمل

الفرضية رقم (3/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لواقع دوران العمل المرتبط بالتحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم 3/(16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر التحديات التي تواجه العمل على أداء العاملين	-0.201	0.041	-0.170	0.069	1.96	-2.476	0.014

يشير الجدول رقم 3/(16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التحديات التي تواجه العمل)، كما تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.201)، ويوضح الجدول أن المتغير المستقل (التحديات التي تواجه العمل) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (17%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي بلغت (0.014) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$. ويمكن القول: (إنه كلما زادت درجة التحديات التي تواجه العمل كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

4- فيما يتعلق بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق

الفرضية رقم (4/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم 4/(16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر طبيعة العمل والعمل ضمن فريق على أداء العاملين	-0.167	0.028	-0.199	0.098	1.96	-2.037	0.043

يشير الجدول رقم 4/(16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق)، كما تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.167)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (19.9%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي بلغت (0.043) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية، أي أن طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ويمكن القول: (إنه كلما زادت درجة طبيعة العمل والعمل ضمن فريق كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

5- فيما يتعلق بالفشل الوظيفي

الفرضية رقم (5/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر الفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم 5/(16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر الفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر الفشل الوظيفي على أداء العاملين	-0.709	0.503	-0.639	0.053	1.96	-12.115	0.000

يشير الجدول رقم 5/(16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الفشل الوظيفي)، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.709)، وتبين من الجدول أن المتغير المستقل (الفشل الوظيفي) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (63.9%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية، أي أن الفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ويمكن القول: (إنه كلما زادت درجة الفشل الوظيفي كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

6- فيما يتعلق بالضوابط الاجتماعية والسياسية

الفرضية رقم (6/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم 6/(16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر الضوابط الاجتماعية والسياسية على أداء العاملين	-0.744	0.554	-0.917	0.068	1.96	-13.417	0.000

يشير الجدول رقم(16)/6 إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الضوابط الاجتماعية والسياسية)، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.744)، ويبين الجدول أن المتغير المستقل (الضوابط الاجتماعية والسياسية) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (91.7%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين فيها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ويمكن القول: (إنه كلما زادت درجة الضوابط الاجتماعية والسياسية كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

7- فيما يتعلق بنمط الإدارة

الفرضية رقم (7/1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بنمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لقياس أثر نمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما يلي:

جدول رقم (16)/7

نتائج اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لأثر نمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

المقياس	معامل الارتباط (R)	R ²	معدل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أثر نمط الإدارة على أداء العاملين	0.736	0.542	0.771	0.059	1.96	13.088	0.000

يشير الجدول رقم(16)/7 إلى أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (نمط الإدارة)، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التي بلغت (0.736)، ويبين الجدول أن المتغير المستقل (نمط الإدارة) يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (77.1%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية، أي أن نمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء

العاملين فيها عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). ويمكن القول: (إنه كلما ارتقى نمط الإدارة كلما ارتفع مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

هل يختلف واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل)؟

للإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الثانية والتحقق منها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل).

قامت الباحثة بالتحقق من صحة الفرضية السابقة كما يأتي:

1- حسب متغير (النوع الاجتماعي):

استخدمت الباحثة اختبار ت (T-test) للفروق في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (17)

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

المجال	المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	انعدام الشعور بالراحة	ذكر	79	3.258	0.651	-0.580	145	0.563
		أنثى	68	3.317	0.577			
	عدم وجود التحفيز المناسب	ذكر	79	3.901	0.690	-1.239	145	0.217
		أنثى	68	4.032	0.576			
	التحديات التي تواجه العمل	ذكر	79	4.043	0.802	-1.017	145	0.311
		أنثى	68	4.164	0.607			
	طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	ذكر	79	3.987	0.585	-0.777	145	0.438
		أنثى	68	4.053	0.407			
	الفشل الوظيفي	ذكر	79	4.068	0.676	-0.599	145	0.550
		أنثى	68	4.135	0.675			
	الضوابط الاجتماعية والسياسية	ذكر	79	3.327	0.452	0.370	145	0.712
		أنثى	68	3.296	0.539			
	نمط الإدارة	ذكر	79	3.196	0.568	-1.395	145	0.165
		أنثى	68	3.329	0.587			
	الدرجة الكلية	ذكر	79	3.683	0.376	-1.307	145	0.193
		أنثى	68	3.761	0.344			

يتبين من الجدول رقم (17) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها قد بلغت (0.563)، (0.217)، (0.311)، (0.438)، (0.550)، (0.712)، (0.165)، (0.193)، على الترتيب، وجميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط

الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. مما يدل أن العاملين الذكور في وزارة الصحة لا يختلفون عن الإناث في وجهات نظرهم حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة).

2- حسب متغير (الحالة الاجتماعية):

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في الحالة الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 1/(18)

المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل بأنواعه في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المجال الأول (دوران العمل)														العدد	المقياس	الحالة الاجتماعية	
الدرجة الكلية		نمط الإدارة		الضوابط الاجتماعية والسياسية		الفشل الوظيفي		طبيعة العمل والعمل ضمن فريق		التحديات التي تواجه العمل		عدم وجود التحفيز المناسب					انعدام الشعور بالراحة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.347	3.73	0.516	3.37	0.468	3.25	0.759	4.03	0.466	4.05	0.599	4.15	0.555	3.96	0.660	3.29	43	أعزب
0.372	3.71	0.570	3.19	0.496	3.33	0.605	4.14	0.542	4.01	0.781	4.07	0.677	3.96	0.596	3.27	81	متزوج
0.431	3.65	0.783	3.19	0.622	3.37	0.879	4.13	0.569	3.87	0.813	3.94	0.774	3.86	0.650	3.21	14	مطلق
0.226	3.84	0.564	3.44	0.397	3.36	0.552	4.02	0.283	4.13	0.490	4.33	0.508	4.16	0.608	3.47	9	أرمل
0.362	3.72	0.579	3.26	0.493	3.31	0.674	4.10	0.510	4.02	0.719	4.10	0.641	3.96	0.617	3.29	147	المجموع

للتحقق من الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في واقع دوران العمل بأنواعه في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في الحالة الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	انعدام الشعور بالراحة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.388 55.114 55.502	0.800	0.335
	عدم وجود التحفيز المناسب	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.492 59.455 59.947	0.757	0.394
	التحديات التي تواجه العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.988 74.415 75.402	0.595	0.633
	طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.456 37.458 37.914	0.629	0.581
	الفشل الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.424 65.926 66.350	0.821	0.306
	الضوابط الاجتماعية والسياسية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.277 35.172 35.449	0.771	0.376
	نمط الإدارة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	1.260 47.698 48.959	0.291	1.260
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.208 18.940 19.148	0.667	0.523

يتبين من الجدول رقم 2/(18) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (واقع دوران العمل) في جميع محاوره والدرجة الكلية له تبعاً للتغير في الحالة الاجتماعية كانت جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. مما يدل أن الاختلاف في الحالة الاجتماعية لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافاً في واقع دوران العمل لديهم.

3- حسب متغير (المؤهل العلمي):

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 1/(19)

المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال الأول (دوران العمل)																العدد	المقياس
الدرجة الكلية		نمط الإدارة		الضوابط الاجتماعية والسياسية		الفشل الوظيفي		طبيعة العمل والعمل ضمن فريق		التحديات التي تواجه العمل		عدم وجود التحفيز المناسب		انعدام الشعور بالراحة			المؤهل العلمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.386	3.72	0.404	3.25	0.411	3.33	0.618	4.10	0.524	4.24	0.890	3.98	0.792	3.90	0.678	3.22	21	دبلوم فأقل
0.360	3.73	0.673	3.29	0.561	3.29	0.727	4.06	0.555	3.98	0.720	4.17	0.624	3.97	0.502	3.32	58	بكالوريوس
0.337	3.73	0.535	3.23	0.453	3.33	0.680	4.12	0.429	4.01	0.600	4.10	0.549	4.02	0.666	3.33	48	ماجستير
0.421	3.66	0.575	3.24	0.483	3.31	0.593	4.16	0.508	3.92	0.806	4.01	0.749	3.87	0.738	3.13	20	دكتوراه
0.362	3.72	0.579	3.26	0.493	3.31	0.674	4.10	0.510	4.02	0.719	4.10	0.641	3.96	0.617	3.29	147	المجموع

للتحقق من الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	انعدام الشعور بالراحة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.255 0.383	0.666	0.574
	عدم وجود التحفيز المناسب	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.128 0.417	0.308	0.820
	التحديات التي تواجه العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.245 0.522	0.470	0.704
	طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.434 0.256	1.693	0.171
	الفشل الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.056 0.463	0.122	0.947
	الضوابط الاجتماعية والسياسية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.014 0.248	0.057	0.982
	نمط الإدارة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.030 0.342	0.088	0.967
	الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3 143 146	0.026 0.133	0.194	0.900

يتضح من الجدول رقم 2/(19) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (واقع دوران العمل) في جميع محاوره والدرجة الكلية له تبعاً للتغير في المؤهل العلمي كانت جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. مما يدل أنه بالرغم من الاختلاف في المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم.

4- حسب متغير (سنوات الخدمة):

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في سنوات الخدمة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 1/(20)

المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال الأول (دوران العمل)																العدد	المقياس
الدرجة الكلية		نمط الإدارة		الضوابط الاجتماعية والسياسية		الفشل الوظيفي		طبيعة العمل والعمل ضمن فريق		التحديات التي تواجه العمل		عدم وجود التحفيز المناسب		انعدام الشعور بالراحة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.424	3.71	0.559	3.28	0.484	3.34	0.541	4.12	0.595	4.03	0.955	4.02	0.781	3.92	0.682	3.26	29	أقل من 5 سنوات
0.299	3.66	0.529	3.27	0.424	3.15	0.620	4.04	0.414	4.01	0.656	3.97	0.534	3.92	0.620	3.24	33	من 5 - أقل من 10 سنوات
0.391	3.75	0.642	3.33	0.569	3.44	0.745	4.22	0.570	3.86	0.643	4.16	0.712	3.98	0.714	3.29	29	من 10 - أقل من 15 سنة
0.367	3.66	0.568	3.19	0.495	3.29	0.812	4.03	0.491	3.99	0.664	4.06	0.618	3.80	0.580	3.24	31	من 15 - أقل من 20 سنة
0.308	3.84	0.635	3.22	0.469	3.36	0.641	4.10	0.416	4.24	0.613	4.34	0.469	4.24	0.465	3.42	25	20 سنة فأكثر
0.362	3.72	0.579	3.26	0.493	3.31	0.674	4.10	0.510	4.02	0.719	4.10	0.641	3.96	0.617	3.29	147	المجموع

للتحقق من الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في سنوات الخدمة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.609 54.893 55.502	4 142 146	0.152 0.387	0.394	0.813
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.851 57.096 59.947	4 142 146	0.713 0.402	1.773	0.138
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.268 73.134 75.402	4 142 146	0.567 0.515	1.101	0.359
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.027 35.887 37.914	4 142 146	0.507 0.253	2.005	0.097
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.683 65.667 66.350	4 142 146	0.171 0.462	0.369	0.830
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.448 34.001 35.449	4 142 146	0.362 0.239	1.512	0.202
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.375 48.584 48.959	4 142 146	0.094 0.342	0.274	0.894
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.663 18.484 19.148	4 142 146	0.166 0.130	1.274	0.283

يتضح من الجدول رقم 2/(20) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (واقع دوران العمل) في جميع محاوره والدرجة الكلية له تبعاً للتغير في سنوات الخدمة كانت جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة. مما يدل أن الاختلاف في سنوات الخدمة لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافاً في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم فيها.

5- حسب متغير (المسمى الوظيفي):

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في المسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 1/(21)

المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال الأول (دوران العمل)																العدد	المسمى الوظيفي
الدرجة الكلية		نمط الإدارة		الضوابط الاجتماعية والسياسية		الفشل الوظيفي		طبيعة العمل والعمل ضمن فريق		التحديات التي تواجه العمل		عدم وجود التحفيز المناسب		انعدام الشعور بالراحة			
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.174	3.69	0.306	3.33	0.200	3.20	0.231	4.13	0.529	4.00	0.416	3.93	0.200	4.00	0.346	3.20	3	مدير عام
0.301	3.68	0.331	3.35	0.310	3.30	0.461	4.08	0.392	3.98	0.665	4.03	0.650	3.84	0.623	3.23	16	نائب مدير
0.411	3.43	0.667	3.58	0.623	3.04	0.963	3.56	0.593	3.69	0.671	3.80	0.678	3.47	0.677	2.84	9	مدير
0.421	3.71	0.655	3.42	0.573	3.22	0.728	4.22	0.575	3.99	0.825	3.99	0.746	3.93	0.755	3.19	20	رئيس قسم
0.351	3.75	0.582	3.18	0.490	3.36	0.659	4.13	0.503	4.06	0.716	4.17	0.609	4.03	0.575	3.36	99	موظف
0.362	3.72	0.579	3.26	0.493	3.31	0.674	4.10	0.510	4.02	0.719	4.10	0.641	3.96	0.617	3.29	147	المجموع

للتحقق من الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في المسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.514 52.988 55.502	4.00 142.0 146.0	0.628 0.373	1.684	0.157
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.971 56.976 59.947	4.00 142.0 146.0	0.743 0.401	1.851	0.122
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.645 73.757 75.402	4.00 142.0 146.0	0.411 0.519	0.792	0.532
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.201 36.713 37.914	4.00 142.0 146.0	0.300 0.259	1.161	0.331
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.043 63.307 66.350	4.00 142.0 146.0	0.761 0.446	1.706	0.152
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.092 34.357 35.449	4.00 142.0 146.0	0.273 0.242	1.129	0.346
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.219 46.740 48.959	4.00 142.0 146.0	0.555 0.329	1.685	0.157
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.926 18.222 19.148	4.00 142.0 146.0	0.232 0.128	1.804	0.131

يتضح من الجدول رقم 2/(21) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (واقع دوران العمل) في جميع محاوره والدرجة الكلية لها التابعة لمتغير المسمى الوظيفي كانت جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. مما يدل أن الاختلاف في المسمى الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم فيها.

6- حسب متغير (مكان العمل):

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في مكان العمل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 1/(22)

المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل

المجال الأول (دوران العمل)																العدد	المقياس
الدرجة الكلية		نمط الإدارة		الضوابط الاجتماعية والسياسية		الفشل الوظيفي		طبيعة العمل والعمل ضمن فريق		التحديات التي تواجه العمل		عدم وجود التحفيز المناسب		انعدام الشعور بالراحة			مكان العمل
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0.321	3.71	0.584	3.31	0.450	3.26	0.637	4.15	0.547	3.99	0.619	4.08	0.624	3.94	0.588	3.23	36	مديرية لحول
0.418	3.67	0.484	3.39	0.496	3.23	0.586	3.93	0.629	3.89	0.830	4.06	0.769	3.89	0.684	3.26	35	مديرية وسط الخليل
0.327	3.71	0.691	3.08	0.528	3.32	0.802	4.11	0.369	4.03	0.656	4.16	0.522	4.01	0.544	3.30	39	مديرية دورا
0.383	3.78	0.497	3.26	0.487	3.43	0.636	4.20	0.455	4.16	0.783	4.09	0.657	4.00	0.666	3.34	37	مديرية يطا
0.362	3.72	0.579	3.26	0.493	3.31	0.674	4.10	0.510	4.02	0.719	4.10	0.641	3.96	0.617	3.29	147	المجموع

للتحقق من الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في مكان العمل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.236 55.266 55.502	3 143 146	0.079 0.386	0.204	0.894
	انعدام الشعور بالراحة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.311 59.635 59.947	3 143 146	0.104 0.417	0.862
	عدم وجود التحفيز المناسب	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.202 75.200 75.402	3 143 146	0.067 0.526	0.943
	التحديات التي تواجه العمل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.362 36.552 37.914	3 143 146	0.454 0.256	0.154
	طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.457 64.893 66.350	3 143 146	0.486 0.454	0.364
	الفشل الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.855 34.594 35.449	3 143 146	0.285 0.242	0.320
	الضوابط الاجتماعية والسياسية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.043 46.915 48.959	3 143 146	0.681 0.328	0.106
	نمط الإدارة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0.251 18.896 19.148	3 143 146	0.084 0.132	0.594
الدرجة الكلية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع					

يتضح من الجدول رقم 2/(22) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (واقع دوران العمل) في جميع محاوره والدرجة الكلية لها تبعاً للتغير في مكان العمل كانت جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل. مما يدل أن العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية باختلاف أماكن العمل فإنهم لا يختلفون في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم.

7- حسب متغير (طبيعة العمل):

استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) والدرجة الكلية لها في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في طبيعة العمل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم 1/(23)

المتوسطات الحسابية والأعداد والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل

المجال الأول (دوران العمل)															المقياس		
الدرجة الكلية		نمط الإدارة		الضوابط الاجتماعية والسياسية		الفشل الوظيفي		طبيعة العمل والعمل ضمن فريق		التحديات التي تواجه العمل		عدم وجود التحفيز المناسب		انعدام الشعور بالراحة		العدد	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		طبيعة العمل
0.283	3.68	0.484	3.33	0.365	3.22	0.610	4.16	0.464	3.93	0.617	4.02	0.483	3.95	0.464	3.16	22	أخصائي
0.279	3.82	0.524	3.20	0.465	3.37	0.710	3.82	0.371	4.21	0.542	4.43	0.511	4.16	0.567	3.56	17	طبيب عام
0.320	3.76	0.358	3.18	0.422	3.40	0.550	4.14	0.561	4.18	0.718	4.14	0.708	3.98	0.392	3.30	10	صيدلاني
0.386	3.76	0.645	3.16	0.582	3.30	0.806	3.99	0.402	4.13	0.663	4.22	0.555	4.14	0.608	3.37	21	ممرض
0.358	3.66	0.527	3.40	0.477	3.22	0.648	4.08	0.504	3.96	0.691	3.98	0.680	3.81	0.650	3.16	49	إداري
0.167	4.02	0.660	3.34	0.355	3.43	0.526	4.26	0.321	4.26	0.223	4.66	0.214	4.37	0.373	3.83	7	فني أشعة
0.356	3.85	0.729	2.78	0.676	3.70	0.532	4.55	0.499	4.05	0.396	4.35	0.614	4.08	0.560	3.43	8	فني مختبرات
0.538	3.54	0.759	3.14	0.566	3.39	0.781	4.22	0.777	3.69	1.144	3.58	0.930	3.69	0.839	3.09	13	غير ذلك
0.362	3.72	0.579	3.26	0.493	3.31	0.674	4.10	0.510	4.02	0.719	4.10	0.641	3.96	0.617	3.29	147	المجموع

للتحقق من الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في طبيعة العمل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 2/(23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الأول (دوران العمل)	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5.331 50.171 55.502	7 139 146	0.762 0.361	2.110	0.046
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4.715 55.232 59.947	7 139 146	0.674 0.397	1.695	0.115
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	9.224 66.178 75.402	7 139 146	1.318 0.476	2.768	0.010
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.342 34.572 37.914	7 139 146	0.477 0.249	1.920	0.071
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.647 62.703 66.350	7 139 146	0.521 0.451	1.155	0.333
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2.088 33.361 35.449	7 139 146	0.298 0.240	1.243	0.284
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	3.585 45.373 48.959	7 139 146	0.512 0.326	1.569	0.149
	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1.615 17.533 19.148	7 139 146	0.231 0.126	1.829	0.086

يتضح من الجدول رقم 2/(23) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (واقع دوران العمل) فيما يتعلق بكل من (عدم وجود التحفيز المناسب، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، نمط الإدارة)، وكذلك الدرجة الكلية لها تبعاً للتغير في طبيعة العمل قد بلغت (0.115)، (0.071)، (0.333)، (0.284)، (0.149)، (0.086)، على الترتيب وهي جميعها أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من عدم وجود التحفيز المناسب، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، نمط الإدارة)، وكذلك الدرجة الكلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل. مما يدل أن الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في وزارة الصحة

الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في واقع دوران العمل لديهم وذلك فيما يتعلق بكل من عدم وجود التحفيز المناسب، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، نمط الإدارة).

أما فيما يتعلق بدوران المرتبط بكل من (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل)، فقد تبين أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لهذين المحورين قد بلغت (0.046)، (0.010) على الترتيب، وهي أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية العدمية بهذا الخصوص، أي أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل المرتبط بكل من (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل) لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل. مما يدل أن الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية نتج عنه اختلافا في واقع دوران العمل لديهم وذلك فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل)، كما تبين من الجدول (23)/1 أن هذه الفروق كانت لصالح فئة (فني الأشعة) في الحالتين.

• النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس.

هل يختلف مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل)؟

للإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بصياغة الفرضية الثالثة والتحقق منها على النحو الآتي:
الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل).

قامت الباحثة بالتحقق من صحة الفرضية السابقة كما يأتي:

1- حسب متغير (النوع الاجتماعي):

استخدمت الباحثة اختبار ت (T-test) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، وذلك كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (24)

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

المقياس	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المجال الثاني (مستوى أداء العاملين)	ذكر	79	3.749	0.551	0.141	145	0.888
	أنثى	68	3.735	0.671			

يتبين من الجدول رقم(24) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول مستوى أداء العاملين قد بلغت (0.888)، وهي أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. مما يدل أن العاملين الذكور في وزارة الصحة لا يختلفون عن الإناث في وجهات نظرهم حول مستوى أدائهم فيها.

2- حسب متغير (الحالة الاجتماعية):

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للتغير في الحالة الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المقياس	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط التربيعي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	أعزب	43	3.86	0.591	بين المجموعات	0.854	3	0.285	0.769	0.513
	متزوج	81	3.69	0.621						
	مطلق	14	3.76	0.700	داخل المجموعات	52.951	143	0.37		
	أرمل	9	3.67	0.368						
المجموع		147	3.74	0.607	المجموع	53.805	146			

يتبين من الجدول رقم(25) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (مستوى أداء العاملين) تبعاً للتغير في الحالة الاجتماعية قد بلغت (0.513) وهي أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. مما يدل أن الاختلاف في الحالة الاجتماعية لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافاً في مستوى أدائهم فيها.

3- حسب متغير (المؤهل العلمي):

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للتغير في المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	التباين التربيعي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	دبلوم فأقل	21	3.84	0.408	بين المجموعات	0.306	3	0.102	0.273	0.845
	بكالوريوس	58	3.75	0.695						
	ماجستير	48	3.70	0.612	داخل المجموعات	53.499	143	0.374		
	دكتوراه	20	3.74	0.517						
	المجموع	147	3.74	0.607	المجموع	53.805	146			

يتضح من الجدول رقم(26) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (مستوى أداء العاملين) تبعاً للتغير في المؤهل العلمي قد بلغت (0.845) وهي أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. مما يدل أنه بالرغم من الاختلاف في المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في مستوى أدائهم.

4- حسب متغير (سنوات الخدمة):

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للتغير في سنوات الخدمة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (27)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المقياس	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	أقل من 5 سنوات	29	3.82	0.533	بين المجموعات	0.771	4	0.193	0.516	0.724
	من 5 - أقل من 10 سنوات	33	3.80	0.566						
	من 10 - أقل من 15 سنة	29	3.65	0.767	داخل المجموعات	53.034	142	0.373		
	من 15 - أقل من 20 سنة	31	3.67	0.552						
	20 سنة فأكثر	25	3.77	0.619	المجموع	53.805	146			
	المجموع	147	3.74	0.607						

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (مستوى أداء العاملين) تبعاً للتغير في سنوات الخدمة قد بلغت (0.724) وهي أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة. مما يدل أن الاختلاف في سنوات الخدمة لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافاً في مستوى أدائهم فيها.

5- حسب متغير (المسمى الوظيفي):

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للتغير في المسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (28)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المقياس	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	مدير عام	3	0.549	4.00	2.198	بين المجموعات	0.240	0.202
	نائب مدير	16				3.80		
	مدير	9	0.363	142.00	51.607	داخل المجموعات	0.565	
	رئيس قسم	20				3.82		
	موظف	99				3.83		
	المجموع	147				3.67		
			146	53.805	المجموع	0.607	3.74	

يتضح من الجدول رقم(28) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (مستوى أداء العاملين) التابعة لمتغير المسمى الوظيفي قد بلغت (0.202) وهي أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. مما يدل أن الاختلاف في المسمى الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في مستوى أدائهم فيها.

6- حسب متغير (مكان العمل):

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للتغير في مكان العمل، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (29)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل

المقياس	مكان العمل	العدد	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	مديرية لحول	36	0.301	3	0.904	بين المجموعات	0.543	0.488
	مديرية وسط الخليل	35				3.78		
	مديرية دورا	39	0.370	143	52.901	داخل المجموعات	0.643	
	مديرية يطا	37				3.86		
						3.65		
						3.70		
			146	53.805	المجموع	0.607	3.74	

يتضح من الجدول رقم(29) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة لمقياس الدراسة حول (مستوى أداء العاملين) تبعاً للتغير في مكان العمل قد بلغت (0.488) أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل. مما يدل أن العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية باختلاف أماكن العمل فإنهم لا يختلفون في مستوى أدائهم.

7- حسب متغير (طبيعة العمل):

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للتغير في طبيعة العمل، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (30)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل

المقياس	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	المتغير التبايني	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى أداء العاملين	أخصائي	22	3.83	0.472	بين المجموعات	4.491	7	0.642	1.809	0.090
	طبيب عام	17	3.68	0.673						
	صيدلاني	10	3.79	0.585						
	ممرض	21	3.66	0.682	داخل المجموعات	49.314	139	0.355		
	إداري	49	3.87	0.544						
	فني أشعة	7	3.65	0.661						
	فني مختبرات	8	3.12	0.854	المجموع	53.805	146			
	غير ذلك	13	3.71	0.507						
	المجموع	147	3.74	0.607						

كما تبين من الجدول رقم(30) أن قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة للمجال الثاني (أداء العاملين) قد بلغت (0.090) وهي أكبر من (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل، أي أن الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في وزارة الصحة لا ينتج عنه اختلافاً في مستوى الأداء لديهم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مرتبة حسب أسئلتها، والتي تهدف إلى معرفة درجة واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل وأثره على مستوى الأداء لدى موظفيها من وجهة نظرهم، كما تضمن هذا الفصل مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: مناقشة أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن الدرجة الكلية العامة حول واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها كانت مرتفعة.

وتوافقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان، 2018) التي أوضحت أن معدل الدوران الوظيفي مرتفع بالنسبة للموظفين الجدد والشباب، ودراسة (Kunu et al, 2017).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل يعانون من العوامل التي تدفعهم إلى التفكير في ترك عملهم أو تغييره أو البحث عن عمل آخر. وأن هذه النتيجة تدل على أن الوظائف في مديريات الصحة في محافظة الخليل يسيطر عليها عدم الاستقرار والشعور بانعدام الرضا والأمن الوظيفي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما هي أبرز الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في وزارة الصحة؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (12) أن أبرز أسباب دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل هو (ال فشل الوظيفي) بدرجة مرتفعة، وكذلك (التحديات التي تواجه العمل)، بدرجة مرتفعة، يليهما (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) بدرجة مرتفعة، يليه (عدم وجود التحفيز المناسب) بدرجة مرتفعة، يليه (الضوابط الاجتماعية والسياسية) بدرجة متوسطة، يليه (انعدام الشعور بالراحة) بدرجة متوسطة، وكان أقلها أهمية (نمط الإدارة) بدرجة متوسطة.

واتفقت الدراسة مع نتائج دراسة (بشير، 2018)، ودراسة (Kunu et al, 2017) التي أظهرت أن أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في (أن الافتقار إلى الحافز، والافتقار إلى ظروف عمل جيدة، عدم الاعتراف بجهد المرء، الافتقار إلى تدريب الموظفين والتطوير، ضغط العمل، الإدارة غير العادلة العلاج، فرص التطوير

الوظيفي المنخفضة)، كما أن أبرز أسباب دوران تتمثل في (رداءة التدريب الوظيفي، نقص الإشراف المناسب، وكذلك الفرص الضعيفة لتحسين المهارات)، ودراسة (Rijamampianina R., 2015).

وترى الباحثة أن الفشل الوظيفي وعدم التطور في مستوى الكادر الوظيفي ينتج عنه شعور الموظفين بالإحباط وانعدام الطموح والتطلعات والمثابرة، ويسيطر عليهم حالة من عدم الرضا عن وظيفتهم أو البقاء فيها، مما يقلل من دافعيتهم نحو العمل وينخفض بذلك مستوى أدائهم، كما أن التحديات التي تواجههم في عملهم تعد من العقبات الأساسية أمام التقدم في العمل والشعور بالإنجاز، الأمر الذي يزيد من الأعباء التي تقع على كاهلهم، وإن قلة العمل ضمن فريق يترك الموظف في مواجهة منفردة مع تلك التحديات مما يزيد العبء المناط به.

1- فيما يتعلق بانعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 1/(13) أن درجة انعدام الشعور بالراحة لدى العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل كانت متوسطة وأن درجات استجابتهم على فقرات الدراسة حول انعدام الشعور بالراحة لديهم تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، كما تبين أن أبرز دوافع انعدام الرضا لدى العاملين يتمثل بما ورد في الفقرة التي تفيد أنه (يواجه العامل كمأ كبيراً من ضغط العمل)، بدرجة مرتفعة. وأنه (يواجه العامل متاعب كثيرة في إنجاز مهام عمله)، بدرجة مرتفعة. بالإضافة إلى (شعور العامل بعدم الانسجام مع متطلبات عمله)، بدرجة متوسطة يليها (شعور العامل بأن الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهله العلمي)، بدرجة متوسطة. وكانت أقل تلك الفقرات أهمية الفقرة التي تشير إلى (المعاناة من حالة عدم الاستقرار في مكان العمل)، بدرجة متوسطة.

واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Kunu et al, 2017)، التي أظهرت أن أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في الافتقار إلى ظروف عمل جيدة، وضغط العمل.

وتفسر الباحثة أن انعدام الشعور بالراحة لدى العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل يعود سببه إلى ضغط العمل الذي يواجهه الموظفين في عملهم مما ينتج عنه متاعب كثيرة في إنجاز المهام المطلوبة، الأمر الذي يدفع الموظف إلى ترك العمل أو التفكير في البحث عن عمل آخر أقل عناء.

2- فيما يتعلق بعدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 2/(13) أن الدرجة الكلية حول عدم وجود التحفيز المناسب لدى العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، وأن درجات استجابتهم على فقرات الدراسة كانت

جميعها مرتفعة. كما أشارت النتائج أن عدم وجود التحفيز المناسب لدى العاملين يتمثل في أن (المكافآت والعلاوات المطروحة سنويا لا تتناسب مع متطلبات غلاء المعيشة)، وأن (نظام المكافآت غير مرتبط بمعايير تقييم أداء العاملين). وأن (نظام الحوافز المادية لا يرقى إلى مستوى الطموح). وأن (هناك اهتماماً قليلاً من المؤسسة بنظام الحوافز). وكان أقلها أهمية أنه (تقتصر الحوافز المادية والمعنوية على موظفين معينين). واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (Kunu et al, 2017) التي أظهرت أن أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في الافتقار إلى الحافز يؤثر على قرارهم بالمغادرة.

وترى الباحثة أن عدم وجود التحفيز المناسب يعد من أهم الأسباب التي تدفع إلى دوران العمل، لاسيما وأن تلك الحوافز لا تتناسب مع متطلبات غلاء المعيشة وأن النظام المعمول به لا يرتبط بالأداء، مما يجعله لا يرقى إلى مستوى الطموح والتطلعات نحو تطوير الأداء، فينتاب الموظفين شعور بالإحباط واللامبالاة.

3- فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 3/(13) أن الدرجة الكلية لاستجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول التحديات التي تواجه العمل لديهم كانت مرتفعة، وأن درجات الاستجابة على فقرات الدراسة تراوحت ما بين المرتفعة والمرتفعة جداً. وتبين أيضاً أن التحديات التي تواجه العاملين في عملهم تتمثل في (الشعور بانعدام الأمن الوظيفي في العمل) بدرجة مرتفعة جداً، وأن (العلاقات بين الموظفين تقوم على توجهات لا علاقة لها بالعمل) بدرجة مرتفعة جداً، إضافة إلى أن (بيئة العمل غير واضحة وغير سليمة)، بدرجة مرتفعة، وأنه (تتسم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بالضعف) بدرجة مرتفعة، وكانت أدنى درجات الاستجابة على الفقرة التي تشير أن (الأجهزة اللازمة للعمل غير كافية)، بدرجة مرتفعة.

دراسة (Kunu et al, 2017) التي أظهرت أن أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في الافتقار إلى تدريب الموظفين والتطوير.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن التحديات التي تواجه عمل موظفي وزارة الصحة تتجسد في شعورهم بانعدام الأمن الوظيفي في عملهم، كما أنهم يواجهون إشكالية في طبيعة العلاقات بينهم وعدم ارتباطها بالعمل، بالإضافة إلى عدم وضوح بيئة العمل، وتلك التحديات تؤثر على درجة انتماء الموظف وتضعف درجة تمسكه والتزامه بالعمل.

4- فيما يتعلق بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (13)/4 أن الدرجة الكلية لاستجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول طبيعة العمل والعمل ضمن فريق كانت مرتفعة. وأن درجات الاستجابة على فقرات الدراسة في هذا المحور كانت جميعها مرتفعة. كما اشارت النتائج أن أبرز مؤشرات دوران العمل المرتبطة بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق لدى العاملين يتمثل في أنه (يفضل العامل العمل ضمن الفريق كونه يؤدي إلى النجاح الجماعي) وأنه (تعزز مهام العمل من ارتباط العاملين بالعمل في المديرية)، إضافة إلى (شعور العامل بعدم الانتماء لوظيفتي الحالية)، وأنه (يفضل العامل عمله ضمن الفريق رغم أن مهام عمله ستزيد)، أما أقل درجات الاستجابة كانت حول (شعور العامل بعدم التوافق بين مهام عمله وكفاياته المهنية).

وترى الباحثة أن العمل ضمن فريق تعد من أساسيات نجاح العمل، وأن العاملين لا يحققون نجاحهم في عملهم إلا من خلال تعاضدهم وتكاملهم كجسد واحد، ومن خلال ارتباطهم بالعمل، وأن شعور الموظف بعدم الانتماء لوظيفته يدفعه إلى الاهتمام بمجالات أخرى، مما ينعكس على أدائه في العمل أو يسوقه للتفكير في ترك العمل.

5- فيما يتعلق بالفشل الوظيفي في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (13)/5 أن الدرجة الكلية حول واقع الفشل الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الصحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، وأن درجات الاستجابة على فقرات الدراسة في هذا المحور كانت جميعها مرتفعة. وتبين أيضاً أن مظاهر الفشل الوظيفي لدى العاملين يتمثل في (شعور الموظف بأن عمله الحالي يفتقر إلى التطور المهني)، إضافة إلى (عدم حصول العامل على ترقية منذ فترة طويلة)، و(الشعور بالإحباط من عدم توفر الفرص للتطوير المهني)، وأنه (توفر المديرية فرص التدريب لموظفين معينين). وأقل درجات الاهتمام كانت حول (حاجة العمل في وزارة الصحة إلى اكتساب مهارات جديدة).

وترى الباحثة أن العمل وحب العمل يتطلبان دعماً مادياً ومعنوياً، من أجل شحذ الهمم ورفع مستوى الأداء ويتم ذلك من خلال الترقيات، أما بقاء الموظف في نفس المستوى التنظيمي دون حصوله على ما يغير من مستواه الوظيفي ورسوبه في ذات المستوى يدخله في روتين العمل ويشعره بالإحباط واللامبالاة، ويدفعه إلى عدم الاهتمام برفع مستوى أدائه، ويفقده روح المثابرة والأمل، ويحرف طموحه وتطلعاته باتجاه تغيير العمل برمته والبحث عن فرصة عمل أفضل.

6- فيما يتعلق بالضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 6/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول واقع الضوابط الاجتماعية والسياسية لديهم تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن الدرجة الكلية لها كانت متوسطة. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن أهم الضوابط الاجتماعية والسياسية لدى العاملين تتمثل في أنه (تتوفر علاقات اجتماعية طيبة وقوية بين الزملاء)، وأنه (تتسم العلاقات القائمة بين الزملاء بالحيادية وعدم التحيز)، وأنه (يؤثر الانتماء السياسي على العلاقات القائمة بين الزملاء في العمل)، إضافة إلى (الشعور بعدم الرضا بسبب وجهات النظر السياسية المتشددة)، وأظهرت النتائج أن أدنى درجات الاهتمام كانت حول (العلاقات القائمة بين الزملاء والتي يسيطر عليها الحزبية والمواقف السياسية).

وترى الباحثة أن بيئة العمل وما تتضمنه من محتويات ومكونات تؤثر في نفسية الموظف وتحدد مدى قبوله ورضاه عن العمل، وإن العلاقات القائمة بين الموظفين تعد من أبرز مقومات بيئة العمل، وإن الشعور بالاستقرار والرضا محكوم بطبيعة تلك العلاقات، فالعلاقات الطيبة والقوية تتطلب أساساً من متطلبات، وإن الحيادية في العلاقات القائمة أمر لا بد منه، تجنباً للتحيز لانتماء أو فكر يعطل تلك العلاقات أو يمنعها، مما يزيد من فرصة التشرذم وتفقت المؤسسة، الأمر الذي يهدد الأمن الوظيفي لدى الموظفين.

7- فيما يتعلق بنمط الإدارة في وزارة الصحة في محافظة الخليل؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 7/(13) أن درجات استجابة العاملين في وزارة الصحة في محافظة الخليل حول نمط الإدارة لديهم تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وأن الدرجة الكلية لها كانت متوسطة. وقد تبين أيضاً أن أهم وأبرز مميزات نمط الإدارة السائد في وزارة الصحة في محافظة الخليل يتمثل في (حصول العامل على الدعم والمساندة من مسؤوله المباشر) بدرجة مرتفعة، وأنه (تشجع الإدارة على الاستقلالية في العمل) بدرجة مرتفعة، كما أنه (تشارك الإدارة موظفيها في القرارات المتعلقة بالعمل) بدرجة متوسطة، وأنه (تظهر الإدارة التسامح مع موظفيها) بدرجة متوسطة، أما أدنى الدرجات أهمية فكانت حول ما يشير أنه (تلوح الإدارة باستخدام أسلوب العقاب لتوجيه سلوك العاملين في العمل) بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (ذياب، 2010) التي بينت أن من أهم أسباب ودوافع هجرة الأطباء والتمريض طبيعة القوانين والأنظمة المعمول بها في الوزارة، ودراسة (Kunu et al, 2017) التي أظهرت أن

أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في الإدارة غير العادلة في العلاج. ودراسة (Molefi et al, 2014) التي أوضحت أن انخفاض الإنتاجية في القسم ينتج عن استياء الموظفين الناتج عن جهل الإدارة.

وترى الباحثة أن نجاح العمل يتجلى بنجاح الإدارة، فالإدارة الناجحة تلك تقدم الدعم والمساندة لموظفيها، وتشجعهم على الاستقلالية، وتشاركهم في اتخاذ القرارات، وتتعامل معهم بروح التفاهم والتسامح، وتبتعد عن أساليب الزجر والتهديد، مما يجعل أجواء العمل إيجابية، وتصرف العاملين عن التفكير بعمل آخر، وتدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل كانت مرتفعة. وتراوحت درجات الاستجابة على الفقرات في ذلك المجال بين المرتفعة والمتوسطة. وأشارت النتائج أيضاً أن وأبرز مميزات أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل هو (امتلاك العامل القدرة على حل مشاكل العمل) بدرجة مرتفعة، وأنه (يؤدي العامل مهام عمله بشكل منظم) بدرجة مرتفعة، كما أنه (يراعي العامل كافة الملاحظات التي يتم طرحها فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها) بدرجة مرتفعة، وأنه (يواكب العامل التطورات التي تتعلق بتطوير أساليب تأدية المهام) بدرجة مرتفعة، وأنه (يقوم العامل بالبحث المستمر عن مصادر معلومات حول طرق القيام بمهامه) بدرجة مرتفعة، إضافة إلى (حرص العامل على إنجاز أعماله بأوقاتها خشية تراكمها) بدرجة مرتفعة، وأنه (يراعي العامل ملاحظات المرضى والمراجعين في عملهم) بدرجة مرتفعة. وكان أقلها أهمية هو أنه (يسود جو من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل) بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن أداء الموظفين في وزارة الصحة يتجسد في امتلاكهم القدرة على حل مشاكل العمل، وتأدية مهام العمل بشكل منظم، يتم من خلاله مراعاة كافة الملاحظات التي يتلقونها، ويتطلب ذلك منهم مواكبة التطورات التي تتعلق بالعمل وطرق تنفيذ المهام، كما يتطلب منهم البحث عن مصادر المعلومات التي يحتاجونها من أجل إتمام العمل على أكمل وجه، وبأفضل حال.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم؟

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم.

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (دوران العمل) حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.439)، كما أشارت النتائج أنه يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها بمعدل (73.6%). ويمكن القول (إنه كلما زادت العوامل المؤدية إلى دوران العمل بمقدار درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (73.6%) درجة، والعكس بالعكس).

وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان، 2018) التي أظهرت أن للدوران الوظيفي تأثير كبير على الإنتاجية، ودراسة (شحادة، 2017)، التي بينت أن جميع العوامل المرتبطة بالعمل لها تأثير على ظاهرة تنقل الموظفين، ودراسة (مرهج وآخرون، 2014) التي توصلت إلى أن معدل دوران العمل يؤثر على جودة الخدمة السياحية، ودراسة (فكي، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى معدل دوران العمل ومستوى أداء المنظمة بمعنى أنه في حالة ارتفاع معدل الدوران ينخفض أداء المنظمة، ودراسة (بن أحمد وهادي، 2020) التي أظهرت أن دوران العمل أثر على أداء المؤسسة ودراسة (Kunu et al, 2017) التي أثبتت أن تأثير دوران العمل على أداء المنظمة يكون من خلال (فقدان الإنتاجية، تقليل ربحية الأعمال، التكلفة المرتفعة للتدريب وتوظيف موظفين جدد، الإحباط الإداري، بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمة)، ودراسة (Waheed & Zahra, 2017)، ودراسة (Knight et al., 2016)، ودراسة (Ferreira and Almeida, 2015).

وتعارضت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الحبيشي، 2008) التي أكدت أن عملية الدوران الداخلي للموظفين تعد أساساً لتحسين مستوى أدائهم وأداء الشركة، وتعلل الباحثة أن سبب التعارض يعود لأن الدراسة الحالية تناولت الدوران الخارجي بينما تناولت دراسة (الحبيشي، 2008) الدوران الداخلي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن البقاء في العمل أو دورانه من خلال تركه أو تغييره يتوقف على مجموعة من العوامل والمسببات، فالظروف التي تحيط بسير العمل كفيلة بتحديد واقع العمل ومستوى الحاجة لدوران العمل،

فكلما كان العمل مضطرباً ومشوشاً، كلما زادت الرغبة لدى العاملين في التخلي عنه، مما يقلل من درجة انتمائهم إليه، الأمر الذي يسوق في نهاية المطاف إلى تراجع أدائهم الوظيفي.

كما تمت الإجابة على السؤال السابق، من خلال صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- مناقشة نتائج الفرضية رقم (1/1) فيما يتعلق بانعدام الشعور بالراحة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بانعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 1/(16) أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (انعدام الشعور بالراحة)، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.389)، كما أشارت النتائج أن انعدام الشعور بالراحة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على أداء العاملين فيها بمعدل (38.3%). أي أنه: (كلما زادت درجة انعدام الشعور بالراحة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (38.3%) درجة، والعكس بالعكس).

وقد توافقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة (هلسا والصراف، 2013) التي أظهرت وجود علاقة موجبة بين كمية العمل والرغبة في ترك العمل. ودراسة (Knight K. et. al., 2016)، ودراسة (فكي، 2009) التي توصلت إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي وظاهرة الغياب بمعنى كلما انخفض معدل الغياب يدل على وجود رضا وظيفي للعاملين بالمنظمة.

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي في العمل يجلب حب العمل والشعور بالولاء له، كما يولد جواً من الطمأنينة والاستقرار، وعلى النقيض فإن انعدام الشعور بالراحة يثير لدى الموظف حالة من النفور منه وشعوراً بعدم التقبل لما تناط به من مهام، مما يجعله غير قادر على تأدية تلك المهام بالوجه المرغى أو وفقاً لما هو مطلوب. فيؤثر ذلك سلباً على أدائه الوظيفي.

2- مناقشة نتائج الفرضية رقم (2/1) فيما يتعلق بعدم وجود التحفيز المناسب: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بعدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 2/(16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (عدم وجود التحفيز المناسب)، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.350)، كما تبين أن عدم وجود التحفيز المناسب في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على أداء العاملين فيها بمعدل (33.1%). وأنه (كلما زادت درجة عدم وجود التحفيز المناسب بمقدار درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (33.1%) درجة، والعكس بالعكس).

وتوافقت النتيجة السابقة الدارسة مع نتائج دراسة (ذياب، 2010) التي بينت أن أهم أسباب ودوافع هجرة الأطباء والتمريض عدم الرضا عن نظام الحوافز المعمول به في الوزارة، وعدم وجود نظام رواتب مناسب للأطباء والتمريض، ودراسة (محمد، 2010) التي بينت أن هنالك عدة عوامل تصدرت الأهمية في إحداث الاستقرار الوظيفي في مقدمتها العامل الاقتصادي المتمثل في زيادة الرواتب والأجور. وتوافقت أيضاً مع نتائج دراسة (توم، 2019) التي أظهرت أن التحفيز وتبني أفكار ومواهب العاملين له أثر في زيادة ولائهم للمؤسسة.

وترى الباحثة أن التحفيز والتكريم وغيرها من دعائم حب العمل والتعلق به والرضا عنه، فإذا انعدم التحفيز تراجعت معه روح العطاء وانخفض مستوى الطموح، وأدى ذلك إلى التراجع في الهمة وقلة الاهتمام بأداء المهام الموكلة إلى الموظف، وينعكس ذلك سلباً على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

3- مناقشة نتائج الفرضية رقم (3/1) فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه العمل: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالتحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 3/(16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التحديات التي تواجه العمل)، كما تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.201)، كما أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بمعدل (17%) على أداء العاملين فيها. ويمكن القول: (إنه كلما زادت درجة التحديات التي تواجه العمل بدرجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (17%) درجة، والعكس بالعكس).

وقد توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عمورة، 2014) التي توصلت إلى ثبوتية العلاقة ذات الدلالة المعنوية بين الاحتراق الوظيفي ونوايا ترك العمل. ودراسة (هلسا والصراف، 2013) التي اظهرت وجود علاقة موجبة بين ظروف العمل والرغبة في ترك العمل.

وترى الباحثة أن يسر المهام، وقابليتها للتنفيذ، وعدم مواجهة الصعوبات والتحديات في إداؤها، تجعل الموظف يهتم بتنفيذها بشكل متقن، وتدفعه أيضاً إلى البحث في سبل الابتكار والتميز، وإن صعوبة المهام والتحديات التي تواجه الموظف تثبط معنوياته وتجعله يشعر بالإحباط وعدم المقدرة مما يولد تراجعاً في أدائه.

4- مناقشة نتائج الفرضية رقم (4/1) فيما يتعلق بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بطبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (16/4) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق)، كما تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.167)، وأشارت النتائج أن طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على أداء العاملين فيها بمعدل (19.9%). أي أنه: كلما زادت درجة طبيعة العمل والعمل ضمن فريق بمقدار درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (19.9%) درجة، والعكس بالعكس).

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن العمل ضمن الفريق من متطلبات نجاح العمل وتميزه، وإن العمل ضمن الفريق يسهل على الموظفين تنفيذ المهام حيث تنتزع الأعباء وتتظافر الجهود ويشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويسود بينهم جو من الألفة والتعاقد مما يدفع عجلة الأداء إلى الأمام فيكون كل فرد حريص على إنجاح عمل الفرقة وإبرازه وتميزه، كما أن العمل ضمن فريق يساهم في توزيع المهام على الأعضاء كل على حسب قدرته واستطاعته، أما إذا سادت التفرقة والعمل الانفرادي فإنه يغلب على بيئة العمل جو من الملل والكآبة والتراخي في أداء المهام أو عدم الاهتمام بأدائها في وقتها.

5- مناقشة نتائج الفرضية رقم (5/1) فيما يتعلق بالفشل الوظيفي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 5/(16) إلى وجود علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الفشل الوظيفي)، وأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.709)، كما أظهرت النتائج أن الفشل الوظيفي في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على أداء العاملين فيها بمعدل (63.9%). ويمكن القول: (إنه كلما زادت درجة الفشل الوظيفي بمقدار درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (63.9%) درجة، والعكس بالعكس).

واتفقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (ذياب، 2010) التي بينت أن من أهم أسباب ودوافع هجرة الأطباء والتمريض عدم وجود نظام رواتب مناسب للأطباء والتمريض، ودراسة (بشير، 2018)، التي أظهرت أن استخدام الترقية الوظيفية بفعالية يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل. ودراسة (فكي، 2009) التي أثبتت أن وجود نظام جيد للترقيات يساهم ويشجع الأفراد على استقرار واستمرار العاملين بالمنظمة وهذا لم يتوفر بالشركة السودانية للاقطان المحدودة.

وترى الباحثة أن الفشل الوظيفي لفترة من الزمن يجعل الموظف غير آبه بتطورات العمل وما يقتضي عمله من أجل تحسين أدائه وتطلعاته، فيتكون لديه شعور بالإحباط وعدم الرغبة في تقديم الأفضل، ويقوم بعمله ضمن حدود مستواه، ولا يهتم بالأهداف التطويرية للمؤسسة، ولا يساهم بأية مبادرات، بل يقتصر جهده على إنجاز ما أوكل إليه قدر المستطاع، وهذا الأمر من شأنه أن يدفع أداءه إلى التراجع مع مرور الوقت.

6- مناقشة نتائج الفرضية رقم (6/1) فيما يتعلق بالضوابط الاجتماعية والسياسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بالضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم 6/(16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الضوابط الاجتماعية والسياسية)، وأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.744)، وأن الضوابط الاجتماعية والسياسية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل لها

أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على أداء العاملين فيها بمعدل (91.7%). مما يعني: (إنه كلما زادت درجة الضوابط الاجتماعية والسياسية بمقدار درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (91.7%) درجة، والعكس بالعكس).

وترى الباحثة أن العلاقات الاجتماعية وكذلك السياسية تعد جوهر البناء وأساس التماسك في جسد المؤسسة، إذ ينبغي أن تكون هذه العلاقات قائمة على أساس من الود والاحترام وتقدير الآخرين، وتبادل الخبرات والتآلف من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، وأن أي بلبلة تكتنف تلك العلاقات ينتج عنها انهيار البناء، وتلاشي روح التعاون، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي بشكل عام.

7- مناقشة نتائج الفرضية رقم (7/1) يتعلق بنمط الإدارة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لواقع دوران العمل المرتبط بنمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (16/7) إلى أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (نمط الإدارة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التي بلغت (0.736)، كما أشارت النتائج أن نمط الإدارة في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) على أداء العاملين فيها وبمعدل (77.1%). وهذا يعني: (إنه كلما ارتقى نمط الإدارة بمقدار درجة واحدة كلما ارتفع مستوى الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل بمقدار (77.1%) درجة، والعكس بالعكس).

وقد توافقت النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (عمورة، 2014) التي توصلت إلى ثبوتية العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية المدركة وبين نوايا ترك العمل. ودراسة (Ferreira and Almeida, 2015)

وترى الباحثة أن الإدارة يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في النهوض بالمؤسسة والارتقاء بأدائها، فالإدارة الحكيمة تكمن قوتها بطريقة تفاعلها مع موظفيها من خلال دعمهم وتشجيعهم وحسن التعامل معهم، وتلبية حاجاتهم وتقديم المشورة لهم ومساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها، وتذليل العقبات أمامهم، والنزول عند تطلعاتهم والاستماع إليهم، فالإدارة الحكيمة تستطيع ومن خلال اختيارها نمطاً إيجابياً تطوير المؤسسة وأدائها وأداء العاملين فيها.

مناقشة نتائج السؤال الخامس، والذي نصه: هل يختلف واقع دوران العمل من حيث (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل)؟

تم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الثانية والتي تنص بأنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل من حيث (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل). وكانت نتائج اختبارها كما يأتي:

8- حسب متغير (النوع الاجتماعي):

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى أنه تم قبول الفرضية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. مما يدل أن العاملين الذكور في وزارة الصحة لا يختلفون عن الإناث في وجهات نظرهم حول واقع دوران العمل بكافة محاوره.

9- حسب متغير (الحالة الاجتماعية):

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (18)/2 بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة

الاجتماعية. مما يدل أن الاختلاف في الحالة الاجتماعية لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في واقع دوران العمل لديهم.

10- حسب متغير (المؤهل العلمي):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (19)/2 بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. مما يدل أنه بالرغم من الاختلاف في المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم.

11- حسب متغير (سنوات الخدمة):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (20)/2 بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة. مما يدل أن الاختلاف في سنوات الخدمة لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم فيها.

12- حسب متغير (المسمى الوظيفي):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (21)/2 بأنه تم قبول الفرضية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. مما يدل أن الاختلاف في المسمى الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم فيها.

13- حسب متغير (مكان العمل):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (22)/2 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، وكذلك نمط الإدارة) في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل. مما يدل أن العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية باختلاف أماكن العمل فإنهم لا يختلفون في واقع دوران العمل لديهم وأثره على مستوى أدائهم.

14- حسب متغير (طبيعة العمل):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (23)/2 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل من حيث (عدم وجود التحفيز المناسب، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، نمط الإدارة)، وكذلك الدرجة الكلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل. مما يدل أن الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافًا في واقع دوران العمل لديهم وذلك فيما يتعلق بكل من عدم وجود التحفيز المناسب، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، نمط الإدارة).

أما فيما يتعلق بدوران المرتبط بكل من (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل)، فقد أشارت النتائج أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في واقع دوران العمل المرتبط بكل من (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل) لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل. مما يدل أن الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية نتج عنه اختلافًا في واقع دوران العمل لديهم وذلك فيما يتعلق بكل من (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل)، كما أظهرت الواردة في الجدول رقم (23)/1 أن هذه الفروق كانت لصالح فئة (فني الأشعة) في الحاليتين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن فني الأشعة هم الأكثر عرضة لدوران العمل نتيجة لانعدام الشعور بالراحة لديهم بالإضافة إلى التحديات التي تواجه عملهم.

وقد اتفقت النتائج السابقة بشكل عام مع نتائج دراسة (ذياب، 2010) التي أظهرت عدم تأثير العوامل الديمغرافية، ودراسة (هلسا والصراف، 2013)، التي بينت أنه لم تظهر المتغيرات الديموغرافية أي علاقة معنوية مع الرغبة في ترك العمل.

وترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في كل من النوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ومكان العمل جميعها لا ينتج عنها اختلافاً جوهرياً في واقع دوران العمل وأسبابه ودوافعه، بل إن الظروف متشابهة في كل الحالات وكل المستويات التي تتعلق بتلك المتغيرات، أما فيما يتعلق بطبيعة العمل، تعلق الباحثة أن الاختلاف الناتج بهذا الخصوص أنه يعود إلى شعور فنيي الأشعة بانعدام الرضا أكثر من غيرهم نتيجة لتعرضهم إلى المخاطر التي تشوب عملهم، وقد يكون هذا الأمر متعلقاً بالهواجس التي تسيطر على تفكيرهم وخشيتهم من الإصابة بمخاطر الإشعاع الذي تصدره الأجهزة التي يستخدمونها في عملهم.

مناقشة نتائج السؤال السادس، والذي نصه: هل يختلف مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل باختلاف (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل)؟

تم اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية الثالثة والتي تنص بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل). وكانت نتائج اختبارها كما يأتي:

1- حسب متغير (النوع الاجتماعي):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (24) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. مما يدل أن العاملين الذكور في وزارة الصحة لا يختلفون عن الإناث في وجهات نظرهم حول مستوى أدائهم فيها.

2- حسب متغير (الحالة الاجتماعية):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. مما يدل أن الاختلاف في الحالة الاجتماعية لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في مستوى أدائهم.

3- حسب متغير (المؤهل العلمي):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. مما يدل أنه بالرغم من الاختلاف في المؤهل العلمي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية إلا أنهم لا يختلفون في مستوى أدائهم.

4- حسب متغير (سنوات الخدمة):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (27) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة. مما يدل أن الاختلاف في سنوات الخدمة لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في مستوى أدائهم.

5- حسب متغير (المسمى الوظيفي):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. مما يدل أن الاختلاف في المسمى الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا ينتج عنه اختلافا في مستوى أدائهم فيها.

6- حسب متغير (مكان العمل):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير مكان العمل. مما يدل أن العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية باختلاف أماكن العمل فإنهم لا يختلفون في مستوى أدائهم.

7- حسب متغير (طبيعة العمل):

أشارت النتائج الواردة في الجدول (30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل، أي أن الاختلاف في طبيعة العمل لدى العاملين في وزارة الصحة لا ينتج عنه اختلافاً في مستوى الأداء لديهم.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل لم يتأثر باختلاف العوامل الديموغرافية التي اهتمت بها الدراسة، وأن الاختلاف نتيجة لتلك المتغيرات لا ينتج عنه اختلافاً في مستوى أداء الموظفين، وهذا يعني أن الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية لا يرتبط بأي من هذه المتغيرات.

ثانياً: الاستنتاجات:

تناولت الدراسة واقع دوران العمل في وزارة الصحة في محافظة الخليل وأثره على أداء الموظفين العاملين فيها، وتركزت الدراسة على مديريات الصحة العاملة في محافظة الخليل وهي: (مديرية وسط الخليل، مديرية ححول/ مديرية يطا، ومديرية دورا)، كما سلطت الدراسة على سبعة محاور لدوران العمل تمثلت في: (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية، ونمط الإدارة) وتناولت أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في تلك المديريات، حيث برزت نتائج الدراسة فيما يلي:

1- أشارت النتائج أن الدرجة الكلية العامة لدوران العمل مرتفعة، وتراوحت متوسطات درجات دوران العمل في محاوره بين متوسطة ومرتفعة وجاء كل من الفشل الوظيفي والتحديات التي تواجه العمل في المرتبة الأولى، بينما جاء نمط الإدارة في المرتبة الأخيرة.

2- أظهرت النتائج وجود أثر سلبي بشكل عام لدوران العمل على الأداء الوظيفي.

3- كشفت النتائج أن ستة محاور من محاور دوران العمل وهي: (انعدام الشعور بالراحة، عدم وجود التحفيز المناسب، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، الفشل الوظيفي، الضوابط الاجتماعية والسياسية) لها أثر سلبي على الأداء الوظيفي، بينما أشارت أن نمط الإدارة يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

4- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين كانت مرتفعة.

5- أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع دوران العمل فيما يتعلق بجميع محاوره تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

6- أشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع دوران العمل الناتج عن (انعدام الشعور بالراحة، وكذلك التحديات التي تواجه العمل) تعزى لمتغير طبيعة العمل، ولصالح فئة فنيي الأشعة.

7- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل، وطبيعة العمل).

ثالثاً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ونتائج الدراسات والأدبيات السابقة، تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها:

- 1- العمل على توفير الاجواء المناسبة للعاملين لتعزيز شعورهم بالراحة من خلال التقليل من ضغط العمل والتخفيف من المتاعب التي يواجهونها في أعمالهم.
- 2- العمل على إيجاد نظام فعال للحوافز من خلال:
 - ربط نظام الحوافز بجدول غلاء المعيشة.
 - ربط المكافآت بمعايير تقييم الأداء.
 - توزيع الحوافز بشكل عام على كافة الموظفين.
 - زيادة الاهتمام بتوفير الحوافز للعاملين.
- 3- العمل على توفير الأمن الوظيفي للعاملين.
- 4- العمل على تعزيز علاقات العمل بين العاملين.
- 5- العمل على إيجاد بيئة سليمة ومناسبة للعاملين من خلال توفير كافة المتطلبات اللازمة لذلك.
- 6- العمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين من خلال الزيارات المتبادلة.
- 7- العمل على توفير الأجهزة اللازمة والضرورية للعمل.

- 8- العمل على تحفيز العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
- 9- العمل على تعزيز الانتماء الوظيفي من خلال تعزيز رضا العاملين وتوفير المتطلبات الضرورية لهم.
- 10- العمل على توزيع المهام الوظيفية وفق الكفايات المهنية للعاملين ووفق مبدأ التخصص في العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 11- العمل على عقد الدورات المهنية والتدريبية التي تعزز التطور المهني للعاملين.
- 12- المتابعة الحثيثة من قبل الإدارات الصحية لاستحقاقات العاملين ومنحهم الترقيات المستحقة لهم.
- 13- العمل على إقامة علاقات طيبة بين الموظفين بناء على علاقات العمل وبعيدة كل البعد عن الانتماءات السياسية والحزبية.
- 14- العمل على توعية الإدارات الصحية بضرورة اتباع النمط القيادي الديمقراطي من خلال:
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - التسامح مع الموظفين وإظهار دور الاحترام.
 - الابتعاد قدر المستطاع عن استخدام أسلوب العقاب.
 - منح العاملين الاستقلالية في أداء مهامهم الوظيفية.
 - تعزيز الدعم والمساندة من قبل المسؤولين لموظفيهم.
- 15- دعم المنافسة الإيجابية بين العاملين.
- 16- تشجيع العاملين على الأعمال التطوعية للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 17- العمل على تشجيع الموظفين على القيام بأعمالهم بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
- 18- ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات التي تتبادل قضية دوران العمل وأثره على المؤسسة من جوانبها المتعددة.

المصادر والمراجع

1- قائمة المصادر والمراجع العربية:

أ. الكتب والموسوعات العلمية والأدبية:

1. أبو زينة، محمد (2010). تحليل خدمات قطاع الصحة الحكومي من منظور النوع الاجتماعي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الفئات المستفيدة، (د.ط)، فلسطين: منشورات مفتاح.
2. أبو سن، أحمد إبراهيم (2007). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة.
3. أبو شيخة، نادر احمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر.
4. اندرو دي. سيزلاقي (1991)، مارك جي. ولاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
5. الجنائني، كاميليا (2004). دراسات متقدمة في السلوك الإداري، جامعة حلوان، حلوان.
6. الدباغ، مصطفى مراد (1999)، موسوعة بلادنا فلسطين، دار الهدى- كفر قرع.
7. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1980). أصول إدارة الأعمال، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
8. زويلف، مهدي حسن (2001)، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، ط(3)، عمان: دار مجدلاوي للنشر.
9. السالم، مؤيد وحرشوش صالح (2000). إدارة الموارد البشرية، العراق: جامعة بغداد.
10. سليمان، حنفي محمود (1975). السلوك التنظيمي والأداء، دط، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
11. الشنواني، صالح (2001). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بلا ناشر (مؤسسة شباب الجامعة).
12. الشنواني، صلاح (1992). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية.
13. صبري، بهجت (1992). فلسطين خلال الحرب العالمية الأولى وما بعدها 1914-1920، (د.ط)، القدس: جمعية الدراسات العربية.
14. الصيرفي، محمد (2008). قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
15. عبد الله، سمير (2018). نقص وفجوة المهارات في القطاع الصحي في الأرض الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
16. عرفة، المتولي سند (1981). مقدمة في العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال الإدارة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
17. العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
19. الغزالي، أحمد (2016). اثر الولاء التنظيمي على اداء العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، جامعة بنها، ط(1): (https://www.researchgate.net/publication/311676114_ada_alamlyn)

20. المحاسنة، إبراهيم (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

21. محمد، علي محمد (1986). علم اجتماع التنظيم، ط(3)، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

22. المسلم، لؤي (2003). التكلفة الحقيقية لتسرب العمالة، الرياض، (ب.ش).

23. موبلي، وليام هـ. (1982). تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، الرياض: معهد الإدارة العامة.

24. نصر، محمد مهنا (2005). تحديث في الإدارة العامة والمحلية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

25. الهيتي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، عمان: دار وائل للنشر، الأردن.

ب. المجلات والدوريات

1- بشير، إبراهيم (2018). دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً)، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول – الصومال.

2- حلواني، حزام (2001). العوامل التي قد تدفع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للتسرب من الجامعة، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.

3- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (2016): "أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرون، (53-76).

4- الطوبجي، أحمد عرفان، وسلامة وجيه محمد السيد (2019): "أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد السادس عشر-العدد الأول، (100-111).

5- اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية (2012): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (39)، العدد (1). كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن.

6- محمد، ممدوح ختلان (2010): العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين-دراسة ميدانية في المعهد التقني الحويجة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (17)، العدد(10)، (362-402).

7- مرهج، منذر وبواط، غادة وعثمان هبا (2015): "أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (73) العدد (1). (373-386).

8- معدي، محمد (1998). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العام، مجلة الإدارة العامة، المجلد رقم(38)، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض.

9- هلسا، عوني والصراف، زكي (2013): العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد(32)، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، ص(25-44).

10- ذياب، صلاح (2010)، أسباب ودوافع هجرة الكوادر الطبية والتمريضية من وزارة الصحة الأردنية (دراسة تحليلية)، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد(1).

ت. الأطروحات الجامعية:

- 1- أبو شرخ، نادر حامد (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة.
- 2- أحمد، ابراهيم أحمد داوود (2016): أثر فوائد الاستقطاب الإلكتروني على معدل الدوران الوظيفي-دراسة حاله في شركة أمنية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأعمال الإلكترونية كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
- 3- بلخيري، سهام، وعشيط، حنان (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 4- بن أحمد، هجيرة وهادي، فيروز (2020). أثر دوران العمل في أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير.
- 5- بن الزاوي، حليلة (2018). أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية-سليمان عميرات بتقريت، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-الجزائر.
- 6- التميمي، فهد سعد (2011). التسرب الوظيفي وانعكاساته السلبية على الأداء في جمارك مطار الملك خالد الدولي، ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية الأمنية، الرياض.
- 7- توم، نهلة الزين (2019). أثر تطبيق النموذج الأوربي لإدارة الجودة على تقليل دوران العمالة في أكاديمية صفات للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان..
- 8- الحبيشي، (2008). الدوران الداخلي للموظفين وأثره في أدايمهم (دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة)، دراسة بكالوريوس، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، مستوى رابع، صنعاء، اليمن.
- 9- خاطر، إنصاف (2000). الأوضاع الصحية في نابلس إبان الانتداب البريطاني (1922-1948)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 10- السلطاني، سلام (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل-دراسة تحليلية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 11- شحادة، عبد الله (2017). العوامل المؤثرة في الدوران الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة (دراسة حالة: مديرية التربية والتعليم شمال وغرب غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 12- الشنطي، محمود (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية بغزة.
- 13- الطاهر، أحمد محمد (2010). التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 14- عبد العزيز، عبد الرحمن (2002). بيئة العمل ومناسبتها لأداء العاملين، ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 15- إعلان، أحلام (2017). انعكاس الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014-2016) على محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
- 16- عمورة، ريم (2014). أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمال على نوايا ترك العمل (دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل)، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 17- الغانم، وليد إبراهيم (2003). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 18- الفايد، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 19- فكي، عائشة فكي (2009). أثر معدل دوران العمل والغياب على أداء المنظمة-دراسة حالة شركة السودان للأقطان المحدودة-في الفترة من (2006-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر.
- 20- القريشي، ماجد فهد سعود (2010). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل العاملين في مراكز الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 21- كرو، شفا (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج إدارة الأعمال التخصصي، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية.
- 22- محمد، الشيخ محمد (2014). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2009-2012).
- 23- المعمر، وسام (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 24- الملحم، وليد عبد المحسن (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 25- نوفل، كمال (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ث. مواقع إلكترونية:

- 1- الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية: (<http://site.moh.ps/index/about/Language/ar>).
- 2- لجنة اعمار الخليل HRC، الموقع الإلكتروني، البلدة القديمة في الخليل، الطبيعة الجغرافية للمنطقة، 1 كانون الثاني 2011: (<https://hebronrc.ps/index.php/ar/old-city/hebron/geographical-nature-of-the-area>).

ج. اللوائح والتقارير وأوراق العمل:

- 1- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015). كتاب محافظات جنوب الضفة الغربية الإحصائي السنوي، 2014.

- 2- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التجمعات السكانية في محافظة الخليل حسب نوع التجمع، وتقديرات أعداد السكان، 2007-2016.
- 3- قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة (2000).
- 4- وزارة الصحة الفلسطينية (2006). خطة العمل السنوية لوزارة الصحة لعام 2006م.
- 5- وزارة الصحة الفلسطينية (2013). الخطة الاستراتيجية الوطنية الصحية 2013 – 2011، تحديد التوجه الاستراتيجي للوصول إلى النتائج المرجوة.
- 6- وزارة الصحة الفلسطينية (2016). الاستراتيجية الصحية الوطنية 2014-2016، فريق واحد لهدف واحد لتعزيز الخدمة الصحية.
- 7- وزارة الصحة الفلسطينية (2017)، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، التقرير الصحي السنوي 2016.
- 8- وزارة الصحة الفلسطينية (2019). مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، التقرير الصحي السنوي 2018.
- 9- الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان (2018). تقييم أثر الدوران الوظيفي على القطاع الصناعي في الأردن، عمان، الأردن

2- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

- 1- Li Y.; Sawhney R.; and Tortorella G. (2019). Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers, Canadian Center of Science and Education, *International Journal of Business and Management*; 14(4).
- 2- Banister M. Christina (2017). **Work Ethic, Turnover, and Performance: An Examination of Predictive Validity for Entry-level Employees**, University of Missouri, St. Louis, Dissertations, Graduate Works.
- 3- Waheed A. & Zahra T. Tayyasar (2017). Impact of Turnover on The Remaining Employee's Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Stress, *PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás*, 192–209.
- 4- Knight Danica D.; Becan Jennifer J.; and Flynn Patrick M. (2013). The Impact of Staff Turnover on Workplace Demands and Coworker Relationships, HHS Public Access, *Counselor (Deerfield Beach)*; 14(3): 20–23.
- 5- Ferreira L. C. and Almeida Ciro B. (2015). Employee Turnover and Organizational Performance: A Study of the Brazilian Retail Sector, *Brazilian Business Review (BBR), Vitória*, 12(4), Art. 2, p. 27–56.
- 6- Rijamampianina R. (2015). Employee Turnover Rate and Organizational Performance in South Africa, Business perspectives, *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 240-253.

- 7- Molefi M. Alex; Moroke N. Dinah; and Tlholoe K. (2014). The Impact of Staff Turnover on Performance: A Case of the North West Provincial Department of South Africa, MCSER Publishing, Rome-Italy, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5 No. 23, 117-125.
- 8- Siddiqui R. Sultan; Syed N. Ahmad; and Hassan A. (2012). Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover Intention, *GMJACS*, Vol. 2, No. 1, 39-53.
- 9- Butali N.; Wesang'ula P.; and Muliro L. (2013). Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work at Masinde Muliro University of Science and Technology, Macrothink Institute, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1).
- 10- Morrell K. M.; Loan-Clarke J.; & Wilkinson A. J. (2004). Organizational change and employee turnover, *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.
- 11- Kunu E. K. ; FranÇois Ma. ; Patience A. N.; and Mathias K. W. (2017): The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited, *Journal of Business and Economic Development*, 2(2), 116-122.
- 12- John S. & Aleksandr Sh. (2006). **The Essential Component of Corporate Governance**, Center for International Private, Available online at: (<http://journal-archieves27.webs.com/700-711.pdf>).
- 13- WHO (2016). **Working for Health and Growth**, Investing in the Health Workforce.

الملاحق

ملحق رقم(1): أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

استبانة

أخي الموظف/ أختي الموظفة /المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثره على مستوى أداء العاملين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وبغرض جمع البيانات اللازمة، فقد تم عمل هذه الاستبانة، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأن البيانات التي تحويها هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ايفا الطوري

إشراف الدكتور: سمير الجمل

القسم الأول: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (×) داخل مربع الإجابة التي تتفق مع حالتك.

النوع الاجتماعي:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> مطلق	<input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> أرمل
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دكتوراه
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 - أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 15 - أقل من 20 سنة
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> نائب مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> غير ذلك (.....)
مكان العمل:	<input type="checkbox"/> مديرية الصحة (شمال الخليل-ححول) <input type="checkbox"/> مديرية الصحة (جنوب الخليل-دورا)	<input type="checkbox"/> مديرية الصحة (وسط الخليل) <input type="checkbox"/> مديرية الصحة (جنوب الخليل-يطا)
طبيعة العمل:	<input type="checkbox"/> أخصائي <input type="checkbox"/> صيدلاني <input type="checkbox"/> إداري <input type="checkbox"/> فني مختبرات	<input type="checkbox"/> طبيب عام <input type="checkbox"/> ممرض <input type="checkbox"/> فني أشعة <input type="checkbox"/> غير ذلك (.....)

القسم الثاني: (فقرات الاستبانة): يتناول هذا القسم مجالين هما: المجال الأول: (واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل) ويتكون من (7) محاور و(37) فقرة، والمجال الثاني: (أداء العاملين) ويتكون من (15) فقرة، على النحو الآتي:

الرقم	المجال الأول: (واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل)	درجة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
(1) المحور الأول: انعدام الشعور بالراحة						
1	أشعر بعدم الانسجام مع متطلبات عملي					
2	أواجه كمّاً كبيراً من ضغط العمل					
3	أعاني من حالة عدم الاستقرار في مكان عملي					
4	أواجه متاعب كثيرة في إنجاز مهام عملي					
5	أشعر بأن الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلي العلمي					
(2) المحور الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب						
1	أشعر بأن نظام الحوافز المادية لا يرقى إلى مستوى الطموح					
2	أعتقد أن نظام المكافآت غير مرتبط بمعايير تقييم أداء العاملين					
3	أعتقد أن هناك اهتماماً قليلاً من المؤسسة بنظام الحوافز					
4	تقتصر الحوافز المادية والمعنوية على موظفين معينين					
5	أشعر أن المكافآت والعلاوات المطروحة سنوياً لا تتناسب مع متطلبات غلاء المعيشة					
(3) المحور الثالث: التحديات التي تواجه عملي						
1	أعمل في بيئة عمل غير واضحة وغير سليمة					
2	الأجهزة اللازمة للعمل غير كافية.					
3	أشعر بانعدام الأمن الوظيفي في عملي.					
4	تتسم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بالضعف.					
5	تقوم العلاقات بين الموظفين على توجهات لا علاقة لها بالعمل					
(4) المحور الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق						
1	أشعر بعدم التوافق بين مهام عملي وكفائاتي المهنية					
2	أشعر بعد الانتماء لوظيفتي الحالية					
3	أفضل العمل ضمن الفريق رغم أن مهام عملي ستزيد					
4	أفضل العمل ضمن الفريق كونه يؤدي إلى النجاح الجماعي					
5	تعزز مهام عملي من ارتباطي بالعمل في المديرية					
(5) المحور الخامس: الفشل الوظيفي						
1	أشعر بأن عملي الحالي يفتقر إلى التطور المهني					
2	أشعر بالإحباط من عدم توفر الفرص للتطوير المهني					
3	لم أحصل على ترقية منذ فترة طويلة					
4	يحتاج عملي إلى اكتساب مهارات جديدة					
5	توفر المديرية فرص التدريب لموظفين معينين					

الرقم	المجال الأول: (واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل)				
	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
(6) المحور السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية					
1					أرى أن العلاقات القائمة بين الزملاء يسيطر عليها الحزبية والمواقف السياسية
2					تتوفر علاقات اجتماعية طيبة وقوية بين الزملاء
3					أشعر بعدم الرضا بسبب وجهات النظر السياسية المتشددة
4					تتسم العلاقات القائمة بين الزملاء بالحيادية وعدم التحيز
5					يؤثر الانتماء السياسي على العلاقات القائمة بين الزملاء في العمل
(7) المحور السابع: نمط الإدارة					
1					احصل على الدعم والمساندة من مسؤولي المباشر
2					تشارك الإدارة موظفيها في القرارات المتعلقة بالعمل
3					تشجع الإدارة على الاستقلالية في العمل
4					تلوح الإدارة باستخدام أسلوب العقاب لتوجيه سلوكي في العمل
5					تظهر الإدارة التسامح مع موظفيها

الرقم	المجال الثاني: (أداء العاملين)				
	درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
1					أقوم بالبحث المستمر عن مصادر معلومات حول طرق القيام بمهامي
2					أراعي كافة الملاحظات التي يتم طرحها فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها
3					أواكب التطورات التي تتعلق بتطوير أساليب تأدية المهام
4					لدي القدرة على حل مشاكل العمل
5					أقوم بتنفيذ مهامي الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
6					أقدم أفكاراً ابتكارية تساعد على تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل
7					أحقق أهداف المؤسسة في حدود الميزانية من حيث التكاليف والنفقات
8					أراعي ملاحظات المرضى والمراجعين في عملهم
9					أؤدي مهام عملي بشكل منظم
10					أعمل على تحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد
11					أحرص على إنجاز أعمالتي بأوقاتها خشية تراكمها
12					أقدم أعمالاً تطوعية بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة
13					أقوم بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
14					يسود جو من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل
15					لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم(2): أداة الدراسة الثانية (نموذج المقابلة)

بسم الله الرحمن الرحيم

<p>جامعة الخليل كلية الدراسات العليا برنامج الإدارة العامة</p>	
--	---

نموذج مقابلة

أخي الموظف/ أختي الموظفة /المحترمين:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثره على مستوى أداء العاملين"

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وبغرض جمع البيانات اللازمة، فقد تم إعداد هذا النموذج لإجراء مقابلات وجاهية مباشرة من أجل استطلاع وجهات نظركم حول الموضوع، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها، علماً بأن البيانات التي يتضمنها هذا النموذج هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف الدكتور: سمير الجمل

الباحثة: ايفا الطوري

القسم الأول: البيانات الأولية:

يرجى وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة التي تتفق مع حالتك.

<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	النوع الاجتماعي:
<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل <input type="checkbox"/> ماجستير	المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/> من 5 - أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 15 - أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 - أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر	سنوات الخدمة:
<input type="checkbox"/> نائب مدير <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> غير ذلك (.....)	<input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> موظف	المسمى الوظيفي:
<input type="checkbox"/> مديرية الصحة (وسط الخليل)	<input type="checkbox"/> مديرية الصحة (شمال الخليل) <input type="checkbox"/> مديرية الصحة (جنوب الخليل)	مكان العمل:
<input type="checkbox"/> طبيب عام <input type="checkbox"/> ممرض <input type="checkbox"/> فنى أشعة <input type="checkbox"/> غير ذلك (.....)	<input type="checkbox"/> أخصائي <input type="checkbox"/> صيدلانى <input type="checkbox"/> إدارى <input type="checkbox"/> فنى مختبرات	طبيعة العمل:

القسم الثاني: (وصف واقع الحالة)

يتضمن هذا القسم مجموعة من التساؤلات المقترحة التي يستفاد منها في التعرف على (واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل)، وهي على النحو الآتي:

1. هل سبق لك وأن تعرضت لـ (دوران العمل) أثناء حياتك عملك؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم). أذكر نوع الدوران الذي تم.

2. هل يوجد لديك رغبة في ترك العمل الحالي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم). أذكر الدافع أو السبب.

3. هل تعتقد أن مكان العمل الحالي يناسب حالتك المهنية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ (لا). حدد الجوانب التي أدت إلى ذلك.

4. ما درجة رضاك عن طبيعة عملك الحالي؟

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

5. هل تعتقد أن سياسة دوران العمل القائمة في المؤسسة مبنية على أسس مهنية عادلة؟

نعم لا

6. إلى أي مدى يمكن أن يؤثر دوران العمل على أداء العاملين في المؤسسة؟

درجة مرتفعة جدا	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا

7. في اعتقادك، ما الآثار الناجمة عن دوران العمل على أداء العاملين في المؤسسة؟

8. حدد درجة رضاك عن نظام الحوافز المعمول به في المديرية؟

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

9. إلى أي مدى تواجه تحديات في عملك الحالي؟

درجة مرتفعة جدا	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا

10. حدد درجة رضاك عن أدائك وفق أحد المستويات الآتية بما تراه مناسباً؟

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

11. هل تشعر بالإحباط نتيجة عدم توفر الفرص للتطوير المهني لك في عملك؟

لا نعم

12. هل تعتقد بأن سيطرة الحزبية وضعف العلاقات الاجتماعية بين الزملاء تدفعك للتفكير في ترك العمل؟

لا نعم

13. ما درجة رضاك عن النمط الإداري السائد في المديرية؟

مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (3)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

المركز	المحكم
عميد كلية التمويل والادارة في جامعة الخليل	أ. د. سمير احمد ابو زنيد
عضو هيئة تدريس/ جامعة القدس المفتوحة- فرع الخليل	د. رائد احمد أبو عيد
وزارة الصحة، إدارة صحة البيئة رئيس البيئة، الوحدة الصحية - الخليل	أ. د. ياسر عيسى
مدير مركز تنمية الموارد البشرية-جامعة فلسطين الأهلية	د. ياسر شاهين
مدير عام شركة كهرباء الجنوب ومحاضر غير متفرغ في جامعة الخليل	د. فارس عبد الحميد مجاهد
جامعة الخليل	د. محمد الجعبري
جامعة الخليل	د. أسامة شهوان
جامعة الاستقلال	د. بسام الناجي