



كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي

"دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل"

**Applications Of The Job Characteristics Model And Its  
Relationship To Job Performance**

**" A Study On The Palestinain Health Sector In The Hebron  
Governorate"**

إعداد

حنين يونس زلوم

إشراف

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة

الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2022م - 1443هـ

## إجازة الرسالة

تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي

"دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل"

**Applications Of The Job Characteristics Model And Its  
Relationship To Job Performance**

**" A Study On The Palestinain Health Sector In The Hebron  
Governorate"**

إعداد

حنين زلوم

إشراف

د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الإثنين بتاريخ 2022/6/6، من لجنة المناقشة المدرجة

أسمائهم وتواقيعهم، وهم:

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. محمد الجعبري (مشرفاً ورئيساً) .....
2. د. محمود صلاحات (ممتحناً خارجياً) .....
3. أ. د. سمير أبو زنيد (ممتحناً داخلياً) .....

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: هبة يوسف أبو فؤاد الرقم الجامعي 21819046

رقم الهاتف 0592446536 البرنامج ماجستير إدارة الأعمال

التوقيع Heguan التاريخ 17-4-2022

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة باللغة العربية:

تطبيق نموذج الخصائص الوظيفية كمدد للأداء الوظيفي

دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني من محافظة الخليل

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

Application of the job characteristics model and

its relation to job performance. A study on the Palestinian health sector in Hebron governorate.

تم تدقيقها لغوياً من حيث: الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق و التوقيع

إسحاق محمد يحيى الجعبري

إسحاق محمد يحيى الجعبري

الرتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ 2022/4/17

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: {يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ} (المجادلة . 11)

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أشعل لي أول شمعة، إلى عبق طفولتي، إلى دفء حياتي، إلى ملجئي وملاذي، إلى من تحمل كل لحظة ألم في حياتي وحولها إلى لحظات فرح، إلى من حماني إلى حبيبي وروح قلبي، وإلى من ساندتني يوم ضعفي، إلى حبيبتي التي شاركتني همي وحزني، إلى من ذرفت الدموع من أجلي، إلى من سقتني الحب في صغري حتى أرتوت منه عروق جسدي، إلى من ارتحلت لها روحي لتعانق روحها العذبة وتتصاغر أمام ضفائها، كنتما ولا زلتما كالنخلة الشامخة، تعطي بلا حدود، فجزاكم عنا أفضل ما جزى العاملين المخلصين

إلى أمي وأبي

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شمعة مضيئة تنير ظلمة حياتي إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها أبدا إلى الحان السعادة

إلى إخوتي

إلى من أمرهم الله بصلتهم فوصلوني وارجو أن أوفي حق صلتهم، إلى إخوة نم تلداهم أمي.

إلى وطني الغالي إلى اسرانا البواسل إلى شهدائنا اليكم جميعا.

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى أشكر الله تعالى وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكرك يا ربي وأحمدك على نعمك التي أنعمت بها وأشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في استكمال درجة الماجستير، فالحمد لله الذي بعزته وجلاله تتمّ الصالحات، يا ربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

" لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ " فأتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى

### د. محمد الجعبري

الذي يسرني أن أوجه شكري له على ارشادي وتوجيهي ومساهمته معي في اعداد هذا البحث والذي ولم يبخل بعلم ولا جهد ولا وقت فكان لواسع علمه وسداد توجيهه الفضل الكبير في إخراج هذه الأطروحة بصورتها النهائية.

جامعتي العريقة "جامعة الخليل" التي قدمت لي كل ما أحتاجه في مسيرتي الجامعية، والشكر الخاص لعمادة كلية التمويل والإدارة وأساتذتها الفضلاء الذين مهدوا لي طريق العلم لأسلكه، وقدموا لي كل أدوات التميز والإبداع، وزملاء لم يبخلوا بتقديم يد العون في كل ما أحتاج ولكل العاملين في هذا الصرح الجميل.

لكل من مد لي يد العون، أو أسدى لي معروف إسهامه صغيره أو كبيره في إنجاز هذا العمل فله مني خالص الشكر والتقدير.

والحمد لله رب العالمين أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً عدد خلقه ورضى نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

## فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الملاحق
ك.....	ملخص الدراسة
ل.....	Abstract
<b>1</b> .....	<b>الفصل الأول</b>
<b>1</b> .....	<b>الإطار العام للدراسة</b>
2.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة:
6.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أهمية الدراسة:
7.....	6.1 محددات الدراسة
8.....	6.1 حدود الدراسة
8.....	7.1 التعريفات الإجرائية:
<b>11</b> .....	<b>الفصل الثاني</b>
<b>11</b> .....	<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
12.....	1.2 المقدمة
12.....	2.2 الإطار النظري
12.....	1.2.2 نموذج الخصائص الوظيفية
12.....	1.1.2.2 مراحل تطور نظرية الخصائص الوظيفية

16.....	2.1.2.2 نظرية خصائص الوظيفة.....
19.....	3.1.2.2 الأبعاد الأساسية لخصائص الوظيفة.....
23.....	4.1.2.2 مبررات إضافة الأجور والتعويضات و ظروف العمل إلى أبعاد الخصائص الوظيفية:.....
24.....	5.1.2.2 انعكاسات نموذج الخصائص الوظيفية على الموظف:.....
24.....	6.1.2.2 أهمية نظرية الخصائص الوظيفية والنتائج التي تحققها.....
25.....	7.1.2.2 كيفية تصميم الوظيفة بناءً على نظرية الخصائص الوظيفية.....
26.....	2.2.2 الأداء الوظيفي.....
27.....	1.2.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي.....
29.....	2.2.2.2 مبررات استخدام أبعاد تقييم الأداء في الدراسة الحالية.....
29.....	3.2.2.2 العلاقة بين الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي.....
30.....	3.2.2.2 واقع القطاع الصحي في محافظة الخليل.....
31.....	4.2.2.2 متغيرات الدراسة.....
32.....	3.2 الدراسات السابقة.....
32.....	1.3.2 الدراسات التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية.....
41.....	2.3.2 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.....
45.....	3.3.2 الدراسات التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي.....
55.....	4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
58.....	<b>الفصل الثالث</b> .....
58.....	<b>منهجية الدراسة</b> .....
59.....	1.3 مقدمة.....
59.....	2.3 منهج الدراسة.....
59.....	3.3 جمع البيانات والمعلومات.....
60.....	4.3 مجتمع الدراسة.....
60.....	5.3 أدوات الدراسة.....
60.....	1.5.3 الاستبانة.....
60.....	1.1.5.3 عينة أداة الاستبانة.....
62.....	2.1.5.3 بناء أداة الاستبانة.....

63.....	3.1.5.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:
68.....	2.5.3 المقابلات المهيكلة.....
68.....	1.2.5.3 عينة أداة المقابلات المهيكلة.....
69.....	2.2.5.3 بناء أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة).....
69.....	3.2.5.3 صدق أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة) وثباتها.....
70.....	6.3 متغيرات الدراسة.....
70.....	7.3 عملية معالجة البيانات وتحليلها.....
70.....	1.7.3 المعالجة الإحصائية للاستبانة.....
71.....	2.7.3 المعالجة الإحصائية للمقابلات المهيكلة.....
71.....	8.3 مفتاح التصحيح.....
<b>73.....</b>	<b>الفصل الرابع.....</b>
<b>73.....</b>	<b>عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....</b>
74.....	1.4 المقدمة.....
74.....	2.4 أسئلة الدراسة.....
88.....	3.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:.....
<b>96.....</b>	<b>الفصل الخامس.....</b>
<b>96.....</b>	<b>مناقشة النتائج والتوصيات.....</b>
97.....	1.5 المقدمة.....
97.....	2.5 نتائج الدراسة.....
98.....	3.5 الاستنتاجات.....
109.....	4.5 التوصيات.....
110.....	5.5 دراسات مستقبلية مقترحة.....
112.....	المصادر والمراجع.....
112.....	المراجع العربية.....
118.....	المراجع الأجنبية.....
122.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

- جدول (1.2): عدد الاسرة والقدرة التشغيلية لكل مستشفى في محافظة الخليل لعام (2020).....30
- جدول (2.2): تخلص الدراسات السابقة المتعلقة بنموذج الخصائص الوظيفية.....37
- جدول (3.2): ملخص الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي.....43
- جدول (4.2): ملخص الدراسات التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي .....51
- جدول (1.3): خصائص المبحوثين حسب المستشفيات التي يعملون بها .....60
- جدول (2.3): خصائص المبحوثين الشخصية .....61
- جدول رقم (3.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات استقلالية الوظيفة والدرجة الكلية لها. ....63
- جدول رقم (4.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات وضوح الوظيفة والدرجة الكلية لها. ....64
- جدول رقم (5.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات أهمية الوظيفة والدرجة الكلية لها. ....64
- جدول رقم (6.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تنوع مهارات الوظيفة والدرجة الكلية لها. ....64
- جدول رقم (7.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات التغذية الراجعة والدرجة الكلية لها. ....65
- جدول رقم (8.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الأجور والتعويضات والدرجة الكلية لها. ....65
- جدول رقم (9.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات ظروف العمل والدرجة الكلية لها. ....66
- جدول رقم (10.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لها. ....66
- جدول رقم (11.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين الدرجات الكلية لمحاور الخصائص الوظيفية والدرجة الكلية لها. ....67
- جدول رقم (12.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة .....68
- جدول رقم (13.3): مفتاح التصحيح .....72
- جدول رقم (1.4): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بالخصائص الوظيفية.....74
- جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استقلالية الوظيفة.....75
- جدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور وضوح الوظيفة.....76
- جدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أهمية الوظيفة.....78
- جدول رقم (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنوع مهارات الوظيفة.....79
- جدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التغذية الراجعة.....81

- جدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأجور والتعويضات.....82
- جدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل.....83
- جدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....85
- جدول(10.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدرجات الكلية لمحاور الدراسة وأبعادها باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف(test K-S).....89
- جدول رقم (11.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية و الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....90
- جدول رقم (12.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين استقلالية الوظيفة و الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....91
- جدول رقم (13.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين وضوح الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....91
- جدول رقم (14.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين أهمية الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....92
- جدول رقم (15.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين تنوع مهارات الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....93
- جدول رقم (16.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....94
- جدول رقم (17.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين الأجور والتعويضات والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....94
- جدول رقم (18.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho Correlation test) بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.....95

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	الاستبانة بصورتها النهائية	1
126	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة	2
127	أسئلة المقابلة	3
128	ترميز المقابلات	4
129	نموذج تقييم الأداء في مستشفيات محافظة الخليل	5
132	كتاب من جامعة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات	6
133	كتاب من الإدارة العامة للتعليم الصحي والبحث العلمي في وزارة الصحة الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات	7
135	نموذج معدل مقترح لنموذج الخصائص الوظيفية	8
136	مقترح ورشة عمل لتعزيز الأداء في القطاع الصحي الفلسطيني	9

## ملخص الدراسة

### تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج الخصائص الوظيفية، وعلاقة أبعاد النموذج المتمثلة في (استقلالية الوظيفة، وضوح الوظيفة، وأهمية الوظيفة، وتنوع مهارات الوظيفة، والتغذية الراجعة، الأجور والتعويضات، وظروف العمل) بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة الخليل ومعرفة أيها يؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة والمقابلات المهيكلة كأداة بحثية للوصول الى نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والإداريين الطبيين في المستشفيات حيث بلغ عددهم (405) موظف موزعين على (8) مستشفيات حكومية وخاصة وأهلية في محافظة الخليل، تم تطبيق عينة المسح الشامل عليهم، وقد تم استرداد (368) استبانة بمعدل (91%)، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل النتائج. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على تطبيق خصائص العمل بنسبة (77%)، كما أن واقع الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر الموظفين والمدراء جاء بنسبة مرتفعة (84%)، وتبين وجود علاقة إيجابية إحصائية بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية و الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل. حيث تشير النتائج إلى أن أبعاد النموذج (أهمية الوظيفة، التغذية الراجعة، وضوح الوظيفة، ظروف العمل، تنوع مهارات الوظيفة، استقلالية الوظيفة) كان لهم تأثير مباشر ومهم على الأداء الوظيفي، بينما (الأجور والتعويضات) أظهرت تأثير مباشر غير مهم على الأداء الوظيفي.

#### أهم التوصيات:

الحرص على إدراك الموظف لأهمية عمله وتأثيره على المستشفى ومصالح الأفراد، وتعزيز الاهتمام لعملية التغذية الراجعة وعمليات التقييم المستمرة، كما توصي الباحثة بالحرص على تحسين ظروف بيئة العمل، والعمل على تخفيف ضغط العمل الذي يتعرض له القطاع الصحي باستمرار.

الكلمات المفتاحية: الخصائص الوظيفية، والأداء الوظيفي، القطاع الصحي.

# **Applications of Job Characteristics Model and its Relationship to Job Performance**

**“A study on the Palestinian Health Sector in Hebron Governorate.”**

## **Abstract**

The study aimed at identifying the reality of the application of the Job Characteristics Model, and the relationship of the Model's dimensions (*Job independence, job clarity, and job importance, diversity of job skills, feedback, wages and compensation, working conditions*) with the job performance of workers in the health sector in Hebron governorate. This is conducted to learn which dimension affects job performance the most. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlative approach due to its suitability with the study. The questionnaire and structured interviews were used as a research tool to reach the results of the study. The study population consisted of administrators and medical administrators in hospitals, where their number reached (405) employees distributed over (8) governmental and private hospitals in the Hebron Governorate. A comprehensive survey sample was applied to them, (368) questionnaires were retrieved at a rate of (91%), and the statistical analysis program (SPSS) was used to analyse the results.

## **The most important findings of the study:**

The study sample members agreed largely on the application of job characteristics by (77%). And the reality of the job performance of employees from the point of view of employees and managers recorded a high rate (84%). Whereas there is a statistically positive relationship between the total degree of job characteristics model applications and job performance in the Palestinian health sector in Hebron Governorate. The results indicate that the dimensions of the model in the following order (*the importance of the job first, feedback, clarity of the job, working conditions, diversity of job skills, and finally job independence*) had a direct and important impact on job performance. However, (*wages and compensation*) showed a direct, non-significant effect on job performance.

**The most important recommendations:**

It is important to ensure that the employee is aware of the importance of his work and its impact on the hospital and the interests of individuals. Promote interest in the feedback process and continuous evaluation processes. Ensure the improvement of working conditions and environment. And Work to reduce the work pressure that the health sector is constantly exposed to.

**Keywords:** *job characteristics, job performance, health sector.*

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 محددات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 التعريفات الإجرائية

## 1.1 المقدمة

" ثُمَّ جَعَلْنَاكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيْفَ تَعْمَلُونَ " (يونس - 14). كَرَّمَ اللهُ سُبْحَانَهُ الْإِنْسَانَ، وَجَعَلَهُ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ لِعِمَارَتِهَا وَالْقِيَامَ بِعَمَلِيَةِ الْبِنَاءِ وَالتَّطْوِيرِ فِي الْمَجْتَمَعَاتِ، وَمِنْ هُنَا تَنْشَأُ أَمْهِمِيَةُ الْعَنْصُرِ الْبَشَرِيِّ فِي الْمَجْتَمَعَاتِ؛ حَيْثُ إِنَّ الْمَوَارِدَ الْبَشَرِيَّةَ تَعْتَبِرُ عُنْصُرًا هَامًا وَحَيَوِيًّا فِي كُلِّ الْمُنْظَمَاتِ سِوَاكَ كَانَتْ إِنتَاجِيَّةً، تِجَارِيَّةً، تَعْلِيمِيَّةً، حُكُومِيَّةً، أَوْ غَيْرَهَا، وَيَتَوَقَّفُ بَقَاءُ الْمُنْظَمَةِ وَاسْتِمْرَارِيَّتُهَا وَتَحْقِيقُ أَهْدَافِهَا عَنِ طَرِيقَةِ اسْتِثْمَارِهَا لِلْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَمَوَاقِبَةِ احْتِيَاجَاتِ الْمَوْظُفِّينَ الْمُتَغَيِّرَةِ بِاسْتِمْرَارٍ .

تعتبر الثورة الرقمية والنمو الهائل للتكنولوجيا والاتصالات أبرز سمات القرن العشرين؛ و عليه فقد شهدت المؤسسات تغييراتٍ و تطوراتٍ إداريةً متلاحقةً و تغيرت طبيعة العمل بشكل كبير لمعظم الموظفين، ومع ظهور التكنولوجيا الجديدة بدأت التساؤلات عن كيفية تنظيم العمل بطريقة تدعم كلاً من أهداف المنظمة والتغير التكنولوجي واحتياجات الموظفين، و إيجاد أساليب جديدة وفعالة في تنظيم العمل وتصميمه.

من هذا المنطلق ظهر مفهوم تصميم الوظيفة، من أجل مواكبة هذه التغيرات بطريقة تُحقِّق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية للموظفين، و يُعزى الدور الكبير في البحث و التطوير على تصميم الوظيفة الى كلٍ من افكار فريدريك تايلور حول الإدارة العلمية بالتزامن مع إنشاء أول خطّ تجميع سيارات هنري فورد عام(1913)، وكان نتاج هذا التطوير نظرية العامل المزدوج (Herzberg,1966) و التي تم استبدالها بنظرية نموذج الخصائص الوظيفية ( Hackman & Oldham,1976) التي أثبتت أنها أكثر ديمومة.(Oldham & Fried, 2016)

إن لخصائص الوظيفة أهمية في زيادة فهم العاملين لأهميتهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، والحفاظ على تحقيق كل من احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية. (الخرشة، 2017)

لقد أُلقت أزمة جائحة كورونا العالمية بظلالها وتأثيراتها السلبية على الوضع الصحي والاجتماعي والاقتصادي في العالم أجمع، وزيادة عبء العمل المتزايد على الطواقم الصحية العاملة والطواقم الادارية المشاركة في ادارة الجائحة على كافة المستويات، ويعتمد التصدي الجيد للتحديات

على مدى توافر نظام صحي حسن الأداء. حيث أنه وفقاً لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط، تتسم البلدان المنخفضة الدخل والمتوسطة الدخل بما يلي: عدم الإنصاف في الصحة، وانخفاض التمويل العام للصحة، وارتفاع النفقات المباشرة من جيوب المرضى، وارتفاع النفقات الكارثية والمفقرة، والتحديات التي تكتنف أعداد القوى العاملة الصحية وجودتها، و ضعف تنظيم المنتجات والخدمات والمؤسسات التعليمية الصحية. ويعتبر تعزيز النظم الصحية عن طريق الاستثمار في تخريج وتوفير القوى العاملة الصحية التي تتمتع بقدر ملائم من المهارة والعمل أحد التوجهات الاستراتيجية لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط (خارطة الطريق لعمل منظمة الصحة العالمية في إقليم شرق المتوسط 2017-2021). وبما ان فلسطين احد الدول التابعة لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط فان احد الاهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية للفترة (2021-2023) هو ضمان توفير خدمات صحية شاملة لجميع المواطنين عن طريق توفير موارد بشرية كافية وكفؤة ومؤهلة، حيث ان توفير هذه الموارد سوف يساهم بشكل فعال في تطوير قطاع المستشفيات الفلسطيني وتوطين الخدمات الصحية في فلسطين.(الاستراتيجية القطاعية للصحة 2021-2023)

والجدير بالذكر أن أزمة جائحة كورونا كشفت الغطاء عن بعض الثغرات القائمة في تقديم الخدمات الصحية الفلسطينية مثل نقص عدد الاسرة بما يتناسب مع النمو السكاني والاحتياجات الصحية، والثغرات في الخدمات التخصصية المتوفرة في القطاع الصحي المحلي إما بسبب عدم توفر الخدمة والتقنيات الطبية الحديثة أو بسبب نقص الكوادر الطبية المتخصصة في بعض المجالات أو كلاهما، حيث أن هذا القطاع هو قطاع خدماتي، أي أنه يقوم على جودة الخدمات المقدمة من قبل الموظفين، ويعمل في هذا القطاع ما يقارب (31873) كادراً، وهذا يتطلب أن يقوم العاملون فيه بتقديم الخدمة الصحية إلى المرضى بأداء عالٍ مهني متميز، ولا مناص من القول؛ إنّ فلسطين تحتل الترتيب رقم (113) في الخدمات الصحية على مستوى العالم حسب التقرير الدولي للتنمية البشرية الصادر عن هيئة الأمم المتحدة، حيث ما زالت الخدمات الصحية أقل من المستوى المطلوب في الأداء، والكوادر الطبية الكفؤة في هجرة مستمرة، ويُعزى هذا الأمر إلى عدة عوامل داخلية في المنظمة، منها عدم توفر فرص للتدريب، وعدم الرضا عن نظام الحوافز والأجور، الغياب المستمر عن العمل، سوء الاشراف ونمط القيادة، قلة رغبة العمل ودوافعه. (أبو زعيتر، 2020) ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية الخصائص الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسات، فقد ارتأت

الباحثة دراسة واقع تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.

## 2.1 مشكلة الدراسة

ذكر هاكمان وأولدهام، في دراستهما لإعادة تصميم العمل (Hackman & Oldham, 1980) أن "المشاكل الناجمة عن العلاقات غير المرضية بين الناس ووظائفهم، يمكن في كثير من الحالات معالجتها عن طريق إعادة هيكلة الوظائف التي يتم أداؤها، بدلاً من بذل جهود متواصلة لاختيار الأشخاص وتدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم؛ بحيث يتناسبون بشكل أفضل مع متطلبات الوظائف الثابتة". ومن هذا المنطلق عملوا على تصميم نموذج الخصائص الوظيفية، بما يتوافق مع الهدف المنشود للمنظمة وهو تحسين الأداء الوظيفي.

وقد أشار (عباس، 2011:187) إلى أهمية دراسة خصائص العمل في المنظمات، لما لها من آثار على فعالية الأداء وعلى الحالة النفسية للأفراد وتوجيه سلوكياتهم، إذ يذكر أن خصائص العمل، إما أن تسهم بفاعلية في إطلاق طاقات الأفراد و قدراتهم على الابتكار، أو تعمل على كبت هذه الطاقات وتفضي إلى شعور الفرد بعدم الأهمية والإحباط، وأثبتت دراسة كل من ( Aryani & Others,2020)، (Karlita & Others,2020)، (Amahwa & Others,2018)، (Rijanti & Others, 2017)، وجود علاقة ايجابية و تأثير مباشر للخصائص الوظيفية على الأداء الوظيفي للأفراد.

على الرغم من أن النموذج لديه أدلة تجريبية كبيرة تدعمه؛ ومع ذلك، ثمة العديد من المجالات التي يمكن تطويرها، لا سيما من حيث فائدتها لإدارة المنظمة والموظفين، حيث يمكن تصنيف الحالات النفسية الثلاث المستخدمة في النموذج - الإحساس بأن العمل مهم وذو معنى، والإحساس العالي بالمسؤولية عن نتائج العمل، والإحساس بدرجة عالية من العلم بالنتائج - على أنها جوهرية في الوظيفة نفسها. ونتيجة لذلك، يتنبأ النموذج فقط بالدوافع الجوهرية (الداخلية)، بينما يتم تجاهل آثار المكافآت (الخارجية)، مثل الأجور والمزايا الأخرى ، وساعات العمل وظروف العمل (Elding, 2005).

من الجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات التي تتعلق بنموذج الخصائص الوظيفية إلا أن ثمة ندرة في الدراسات على القطاع الصحي الفلسطيني، إضافة إلى عدم ربط هذه الخصائص

الوظيفية بشكل كافٍ ومباشر بالأداء الوظيفي، وحرصاً على القطاع الصحي الفلسطيني؛ إذ إنه من القطاعات التشغيلية الخدمائية المؤثرة في المجتمع الفلسطيني.

مما سبق تكمن مشكلة الدراسة في: علاقة تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.

### 3.1 أسئلة الدراسة:

1. ما واقع تطبيق الخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
2. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟
3. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين؟
4. ما علاقة تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:
  - أ. ما علاقة استقلالية الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
  - ب. ما علاقة وضوح الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
  - ج. ما علاقة أهمية الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
  - د. ما علاقة تنوع مهارات الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
  - هـ. ما علاقة التغذية الراجعة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
  - و. ما علاقة الأجور والتعويضات بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟
  - ز. ما علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

## 4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وصف واقع تطبيق نموذج الخصائص الوظيفية في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، ووصف الأداء الوظيفي للعاملين (من وجهة نظر الموظفين والمديرين)، وبيان علاقة نموذج الخصائص الوظيفية وأبعاده المتمثلة في (استقلالية الوظيفة، وضوح الوظيفة، وأهمية الوظيفة، تنوع مهارات الوظيفة، والتغذية الراجعة، الأجور والتعويضات، ظروف العمل) بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة الخليل.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تحديد الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة.

### الأهمية العلمية:

1. ناقشت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع الخصائص الوظيفية، ولكن هناك ندرة في الدراسات العربية المحلية في هذا الموضوع، لذلك تعد هذه الدراسة إضافة أدبية للمكتبة العربية الفلسطينية.
2. استحدثت هذه الدراسة بُعدين إضافيين على النموذج الأصلي للخصائص الوظيفية، بما يتناسب مع احتياجات مجتمع الدراسة الحالية، وهذان البعدان، هما: ظروف العمل، والأجور والتعويضات.

### الأهمية العملية:

#### 1. أهمية الدراسة للقطاع الصحي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها أظهرت خصائص العمل التي لها علاقة وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها أظهرت مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي وكيفية تطويره.
- تُعد هذه الدراسة وسيلة للمديرين في القطاع الصحي في التعرف على الخصائص الوظيفية، وكيفية إعادة تصميم الوظائف لزيادة الأداء، وبطريقة تحقق أهداف كل من الموظفين والمنظمة.

- من المتوقع أن يستفاد من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها لتقديمها إلى وزارة الصحة الفلسطينية، والعمل على تنفيذ هذه التوصيات.

## 2. أهمية الدراسة للمجتمع:

- تكمن أهمية هذه الدراسة لحيوية موضوعها وأهميته، حيث يعد نموذج الخصائص الوظيفية من الأساليب الهامة في تصميم الوظائف، إذ يعمل على زيادة إنتاجية الموظف وأدائه، بالتالي فإنّ هذه الدراسة مهمة للشركات والمؤسسات لتطوير نظامها وموظفيها بما يحقق أهداف الموظفين ورضاهم وأهداف المنظمة أيضاً.
- تؤدي وزارة الصحة دوراً مهماً في المجتمع الفلسطيني؛ لذلك تأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة صناع القرار في الوزارات المختلفة على تصميم الوظائف بطريقة تعزز الأداء الوظيفي وتقلل من الرتابة والملل وتحقق أهداف المنظمة.
- من المتوقع أن تفيد الدراسة كافة المسؤولين في جميع القطاعات الحكومية وغير الحكومية وجميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية في التعرف على طريقة تصميم الوظيفة وإثرائها بطريقة تحقق الرضا والأداء، وتقلل الغياب ودوران العمل لدى الموظف.

3. أهمية الدراسة للباحثين الآخرين: من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لدراسات مستقبلية نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، وخاصة على المستوى المحلي على حد علم الباحثة، والاستفادة من توصيات الباحثة بالأبحاث المستقبلية.

4. أهمية الدراسة للباحثة: تحسين قدرات الباحثة في مجال إعداد الدراسات العلمية والأبحاث، والاستفادة من نموذج الخصائص الوظيفية على المستوى الشخصي، حيث تعد خصائص الوظيفة مهمة بشكل خاص على المستوى الفردي لأن لكل بُعد تأثيراً قوياً على مختلف المواقف والسلوكيات.

## 6.1 محددات الدراسة

1. محدودية المراجع العربية والأجنبية الحديثة التي بحثت في موضوع الخصائص الوظيفية على القطاع الصحي.
2. عدم توفر بيانات إحصائية عن عدد الأسرة لبعض المستشفيات مثل مستشفى دورا الحكومي، ومستشفى الرئيس محمود عباس الحكومي، نظراً لحدثة افتتاحهما.

## 6.1 حدود الدراسة

1. **الحدود الموضوعية:** دراسة واقع تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل".
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المستشفيات (المستشفيات الحكومية، والمستشفيات الخاصة، والمستشفيات الأهلية) في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وتشمل ثمانية مستشفيات، هي: (مستشفى عالية الحكومي، مستشفى محمد عليّ المحتسب الحكومي، مستشفى يطا الحكومي، مستشفى دورا الحكومي، مستشفى الرئيس محمود عباس الحكومي، مستشفى الميزان التخصصي، مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني، مستشفى الأهلي).
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الإداريين، والإداريين الطبيين العاملين في مستشفيات محافظة الخليل.
4. **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول للعام 2021، والفصل الدراسي الثاني للعام 2022.

## 7.1 التعريفات الإجرائية:

**نموذج الخصائص الوظيفية:** هو نموذج صمم لقياس وتشخيص خصائص الوظيفة ومميزاتها التي تنعكس على الحالة النفسية للعاملين، مما يؤدي إلى خلق حافز داخلي عالٍ لديهم اتجاه العمل، حيث يفترض هذا النموذج خمسة أبعاد وهي استقلالية الوظيفة التي تؤدي إلى تمتع الفرد بمسؤولية أكبر عند ممارسة نشاطه، ووضوح الوظيفة التي تمنح العامل رؤية ومعرفة بمتطلباتها واحتياجاتها، وأهمية الوظيفة التي يمارسها، وتنوع مهارات الوظيفة المطلوب توافرها لدى الفرد عند ممارسة الوظيفة، والتغذية الراجعة للوظيفة التي يمكن من خلالها الوقوف على حجم النتائج الفعلية التي تحققت عند ممارسة الأعمال (Hackman and Oldham) (خضير، 2015: 10).

**يعرف أيضاً بأنه:** وصف لعلاقة خصائص العمل والاستجابات الفردية للعاملين نحو العمل، حيث تحدد النظرية حالة مهمة العمل التي من المتوقع أن تحقق النجاح للأفراد العاملين في عملهم (أبو عرب، وأبو سويرح، 2020: 279).

**استقلالية الوظيفة:** وتعني مدى ما يمنحه العمل للفرد من حرية حقيقية، واستقلالية، وحرية تصرف في جدولة العمل، وتحديد الطرق المستخدمة في إنجازه. (اليقوبي، 2016: 23).

**وضوح الوظيفة:** هي الدرجة التي تتطلب عندها الوظيفة استكمال العمل المطلوب ككل، أو جزء من العمل المطلوب، أي تنفيذ العمل المطلوب من البداية إلى النهاية، والوصول إلى المخرجات المحددة (خضير، 2015: 10).

**أهمية الوظيفة:** هي درجة الأثر المتحقق الواقع على الحياة أو العمل للآخرين سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية. (دهليز وآخرون، 2017: 172)

**تنوع المهارات الوظيفية:** تعني اختلاف المهارات اللازمة وتنوعها لأداء الموظفين، وتوفير الفرص للقيام في مهام عدة ودمج مهام مختلفة، وذلك باستخدام مهارات ومواهب متنوعة. (عبد ربه، 2019: 27)

**التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة أو العكسية هي النشاط الذي يزود الموظفين بالمعلومات عن أدائهم الوظيفي، وهي جزء لا يتجزأ من أي عملية إدارية. (دروش ومصطفى، 2018: 121)

**وتعرف بأنها:** هي مدى حصول الفرد على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل في أثناء أدائه للأنشطة المطلوبة في عمله. (العنزي، 2017: 621)

**الأجور والتعويضات:** هي ما تكافئ به المنظمات العاملين فيها بعدة طرق، مثل الأجور أو الرواتب التي تمنحها لهم، عن جهد محدد يقومون به وامتيازات مادية إضافية تمنحها لهم (النقل، السكن وغيرها). (التميمي، 2017)

**ظروف العمل:** هي كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها، وهي ذات طبيعية مادية، أو ذات طبيعة اجتماعية. (رجم وآخرون، 2019)

**الأداء الوظيفي اصطلاحاً:** هو المجهود والمهام التي يقوم بها الموظف في وظيفته بناء على تكليفه بها للوصول إلى الأهداف المحددة، مع مراعاة القواعد التنظيمية للعمل وتشمل الانضباط في العمل وأداء المهام الوظيفية وإنجازها، وعلاقات العمل مع الرؤساء والزملاء وخدمة الجمهور. (زيادة، 2021: 75)

ويعرف أيضاً بأنه: المحصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالواجبات والمهام والمسؤوليات المسندة إليه. (عقل، 2018: 26)

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً: هي الدرجة التي يحصل عليها الموظف على مقياس الأداء الوظيفي الذي يشمل أربعة محاور أساسية، هي (العمل والإنتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، الصفات الذاتية).

وتعرف الباحثة القطاع الصحي الفلسطيني إجرائياً: بأنه هو القطاع المسؤول عن الصحة العامة للمواطنين الفلسطينيين، وتشمل المستشفيات الحكومية وغير الحكومية والخاصة، وهي: (مستشفى الخليل (عالية) الحكومي، مستشفى محمد علي المحتسب الحكومي، مستشفى يطا (أبو الحسن قاسم) الحكومي ، مستشفى دورا الحكومي، مستشفى الرئيس محمود عباس الحكومي، مستشفى الميزان التخصصي، مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني، مستشفى الأهلي).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة

يتألف هذا الفصل من جزئين وهما الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تكون الإطار النظري من ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول نموذج الخصائص الوظيفية، حيث بدأ بإيراد مراحل تطور نظرية الخصائص الوظيفية، ثم تطرقت الباحثة إلى نظرية الخصائص الوظيفية كمفهوم، والأبعاد الأساسية لنظرية الخصائص الوظيفية، انعكاسات نموذج الخصائص الوظيفية على الموظف، أهمية نظرية الخصائص الوظيفية والنتائج التي تحققها، وأخيراً كيفية تصميم الوظيفة بناءً على نظرية الخصائص الوظيفية. أما القسم الثاني، فتناول الأداء الوظيفي، حيث بدأ بتعريف الأداء الوظيفي، ثم تطرق إلى أهمية الأداء الوظيفي، واختتم هذا القسم بالحديث عن أبعاد الأداء الوظيفي والعلاقة بين الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي. وتناول القسم الثالث نبذة عن القطاع الصحي في محافظة الخليل ومتغيرات الدراسة. وتم اختتام هذا الفصل بالدراسات السابقة والتعقيب عليها.

## 2.2 الإطار النظري

### 1.2.2 نموذج الخصائص الوظيفية

#### 1.1.2.2 مراحل تطور نظرية الخصائص الوظيفية

تستند نظرية الخصائص الوظيفية على عدة نظريات سابقة تم تطويرها بناءً على أبحاث سابقة؛ لذلك لا بد من توضيح مراحل التطور التاريخي التي أدت إلى هذه النظرية بشكلها النهائي الحالي.

يشير تصميم الوظيفة إلى الطريقة التي يتم بها دمج المهام لتشكيل وظائف متكاملة لتحقيق هدف معين، مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الوظيفة بطريقة مدروسة تراعي المتطلبات البيئية المتغيرة، والتغيرات التكنولوجية، ومهارات الموظفين وقدراتهم وتفضيلاتهم، لتعزيز كفاءة المنظمة والرضا الوظيفي. (Robbins, et al., 2011)

لقد مرت مرحلة تصميم العمل بمرحلتين أساسيتين، هما: المرحلة الأولى هي الفترة الممتدة من بداية الثورة الصناعية وحتى القرن العشرين، حيث أشارت دراسة ( Oldham & Fried, 2016 ) الى أن الأبحاث والدراسات كانت بالتسلسل الآتي:

— كانت أبحاث كل من (Babbage, 1835) و (Smith, 1850) من أوائل الدراسات على تصميم العمل، حيث لجأوا إلى طرح فكرة أنه إذا تم تبسيط العمل وتخصيصه إلى أقصى حد ممكن عملياً، سيتمكن الموظفون من صقل مهاراتهم وتركيز انتباههم على مهام محددة وقليلة وبالتالي زيادة كفاءة الموظفين في العمل.

— كان لأفكار فريدريك تايلور (Taylor, 1911) بالتزامن مع أول خط تجميع سيارات فورد (1913) الدور الرئيسي في نظرية الإدارة العلمية التي تقوم بتصميم أنظمة عمل كاملة بعمليات موحدة ووظائف مبسطة للغاية، ويتم تصميمها من الإدارة العليا دون إشراك الموظف، بحيث يكون للموظفين سلطة تقديرية قليلة في العمل، الأمر الذي أدى إلى انعكاسات سلوكية سلبية للموظفين، تمثلت بعدم الرضا والتغيب عن العمل، ارتبطت بالعمل الروتيني، والمهام المتكررة، واقتصار دور الموظفين على التنفيذ دون التخطيط أو المعرفة بالعمل، كما اتضح أن هذا المدخل في تصميم العمل يناسب الأعمال الحركية والصناعية فقط دون الأعمال الإدارية والذهنية.

أما المرحلة الثانية امتدت من (1950-1980) وكان نتاج هذه الفترة أهم نظرتين في تصميم العمل نظرية العامل المزدوج، ونظرية الخصائص الوظيفية، بالتسلسل التالي:

— نظرية العامل المزدوج (Two-factor Theory (Herzberg, 1966)

كان اقتراح هيرزبرج الرئيسي هو أن محددات الرضا الوظيفي كانت مختلفة نوعياً عن تلك الخاصة بعدم الرضا الوظيفي، حيث تركز النظرية على نوعين من العوامل: العوامل الداخلية أو المحفزات (Motivators)، مثل: الإنجاز، والتقدم، والتقدير، والمسؤولية، وطبيعة العمل نفسه، وصف هيرزبرج هذه العوامل بأنها جوهرية لأداء العمل، ويؤدي توفرها لزيادة رضا الموظفين، بينما العوامل الخارجية أو عوامل النظافة (Hygiene)، مثل: سياسة الشركة والإدارة، والإشراف، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، و يُنظر إليها على أنها خارجية لأداء العمل، كونها من سمات بيئة العمل بدلاً من العمل نفسه، يمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى عدم الرضا إذا تمت إدارتها بشكل سيئ، ولكنها لا تحفز الموظفين على العمل الجاد والأداء الجيد، وقد ارتبطت بهذه النظرية أسلوب إثراء العمل، حيث افترض أن الوظائف يجب أن يتم إثرائها وليس تبسيطها وتخصيصها (Parker & Wall, 1998)

بالرغم من أن نظرية هيرزبرغ كان لها الأثر الكبير في تصميم العمل، و بالرغم من إدخالها مفهوم إثراء العمل، إلا أن دراسة (Hackman & Oldham, 1976) و (Oldham & Fried, ) (2016) ذكرت بعض الانتقادات التي تعرضت لها النظرية:

أولاً: قدّم المنهج القليل من الإرشادات حول الخصائص المحددة التي يمكن تقديمها أثناء إثراء العمل، ولم يتم تحديد كيف يمكن قياس وجود أو عدم وجود عوامل محفزة في العمل، بالتالي لم يتمكن العديد من الباحثين من تقديم تجارب عملية تدعم المبادئ الأساسية للنظرية. ثانياً: على نهج الإدارة العلمية، تم فرض تغييرات العمل من قبل الإدارة العليا (من أعلى لأسفل) دون منح الموظفين فرصة لاقتراح تغييرات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات. ثالثاً: لم تأخذ النظرية بعين الاعتبار احتمالية إختلاف استجابات الموظفين لإثراء العمل، حيث أن بعض الدراسات أظهرت أن بعض الأشخاص قد يستجيبون بشكل إيجابي أكثر من غيرهم لإثراء العمل.

— أبحاث (Turner & Lawrence, 1965)

جاءت دراسة (Turner & Lawrence) لتحديد الخصائص التي لم يتم تحديدها بشكل محدد في دراسة (Herzberg)، حيث قاموا بفحص ستة "سمات مهمة مطلوبة" وهي (التنوع، الاستقلالية، التفاعل المطلوب، التفاعل الإختياري، المعرفة والمهارات المطلوبة، والمسؤولية) وقاموا بإنشاء مقياس (RTA index) لقياس هذه السمات الستة، وأظهرت النتائج ارتباط المؤشر بشكل إيجابي برضا وحضور الموظفين العاملين في المدن الصغيرة، على نقيض النتائج التي أظهرها الموظفون العاملون في المدن الكبيرة، بناءً عليه استنتج كل من (Turner & Lawrence) أن الموظفين يتفاعلون بشكل مختلف باختلاف الخلفيات الثقافية لهم، وأكدت دراسة (Blood & Hulin, 1967) هذا الاستنتاج.

— نظرية (Hackman & Lawler, 1971)

قام كل من (Hackman & Lawler) بالتطوير على نظرية (Turner & Lawrence) بالتأكيد على أربع خصائص وظيفية فقط، هي: (تنوع المهارات، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) حيث افترضوا وجود ارتباط قوي بين هذه الخصائص والدافع الداخلي للعمل لدى الموظف، ولم يغفل الباحثان عن الإختلافات التي تم العثور عليها سابقاً في كيفية استجابة الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة، والتي اقترح الباحثان أن هذه الإختلافات يمكن ببساطة تفسيرها بمفهوم احتياجات الموظفين للنمو والتطور في العمل، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الموظفين الذين توفرت لهم هذه

الخصائص الأربعة في العمل كانوا أكثر رضا وبالتالي أكثر إنتاجية، وأنه بازدياد حاجة الموظف للنمو تزداد احتمالية استجابته بشكل إيجابي للخصائص الأربعة.

— نظرية (Hackman & Oldham, 1976, 1980) نظرية الخصائص الوظيفية

تم تطوير نظرية الخصائص الوظيفية بناءً على نظرية (Hackman & Lawler)، حيث أصبحت نظرية (Hackman & Oldham) النظرية الأكثر بحثاً واعتماداً في تصميم العمل منذ أواخر 1970 حتى يومنا هذا، وأكدت النظرية على عدة محاور هي:

أولاً: تم التركيز على خمس خصائص وظيفية (وليس أربعة فقط) وهي (تنوع المهارات، وأهمية المهمة، وضوح المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).

ثانياً: قدمت نظرية الخصائص الوظيفية إطار نظري قابل للاختبار يشرح آثار هذه الخصائص الوظيفية الخمسة؛ حيث أن كل واحدة من هذه الخصائص من المتوقع أن تساهم في تكوين ثلاث حالات نفسية للموظف، هي: (اختبار المغزى من العمل، والإحساس بالمسؤولية عن نتائج العمل، وتوفير المعرفة المباشرة بنتائج العمل)، وبالتالي هذه الحالات النفسية تتعكس بشكل إيجابي على نتائج الموظف والتي تتمثل في (الدافع الداخلي، والرضا الوظيفي، والأداء).

ثالثاً: قدمت هذه النظرية أداة استبيان (JDS) لقياس معظم جوانب النظرية بما فيها الخصائص الوظيفية، والحالات النفسية، والنتائج، وأيضاً قوة الحاجة للنمو لدى الموظفين.

رابعاً: مئات الدراسات اختبرت نظرية الخصائص الوظيفية باستخدام دراسات مقطعية وطولية، وقدمت النتائج الدعم والتأكيد على المبادئ الأساسية للنظرية مثل دراسة (Fried & Ferris, 1987).

وبناءً على ما سبق فقد تم اعتماد نموذج الخصائص الوظيفية للدراسة الحالية، وجدير بالذكر أنه مع تطور النظريات المختلفة لتصميم العمل، ظهرت بعض المفاهيم والأساليب المستخدمة أثناء التصميم، مثل:

— تبسيط العمل (Job simplification): هو تجزئة العمل إلى أبسط المهام وصولاً إلى المهام الروتينية والتي لا تتطلب مهارات، ووفقاً لهذا الأسلوب تكون المهام المعقدة، والتي تتطلب إمكانيات فكرية كبيرة (كالنخيط والتنظيم) للمديرين وذوي المهارات في حين تكون المهام الروتينية مسؤولية العاملين في المستويات الدنيا. (خضير، 2015)

— التوسع الوظيفي (Job Enlargement): تكليف الموظف بمهام ومسؤوليات إضافية من نفس مستوى الموظف أي أفقياً. (Dessler, 2015)

— التناوب الوظيفي (Job Rotation): أسلوب إداري يتم فيه انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى في المنظمة وقد يكون الانتقال عمودياً أو أفقياً، فالإنتقال العمودي يتضمن تحمل مسؤوليات أكبر مع صلاحيات أوسع، أما الإنتقال الأفقي يكون انتقال إلى وظائف في نفس المستوى، حيث يكتسب العاملون من كلا النوعين مهارات وخبرات وتحديد نقاط القوة والضعف. (خضير، 2015)

— الإثراء الوظيفي (Job Enrichment): إعادة تصميم الوظيفة عمودياً بطريقة تعمل على زيادة فرصة الموظف لاختبار مشاعر المسؤولية، والإنجاز، والنمو والتقدير. (Dessler, 2015)، عن طريق تحكم الموظف بالتخطيط، التنفيذ، وتقييم العمل.

## 2.1.2.2 نظرية خصائص الوظيفة

قدّم (Hackman & Oldham) عام (1976) نظرية شاملة لخصائص العمل، حاولت بيان تأثير مكونات العمل وأبعاده المختلفة على رضا العاملين ودافعيتهم، حيث تحدد النظرية خصائص العمل الضرورية لإثراء الوظائف، ويعني إثراء الوظيفة أنها الطريقة التي يتم بواسطتها جعل العمل أكثر متعة وذا قيمة أكبر، وجعله يتصف بالتحدي، وذلك عن طريق استخدام مزيج من الخصائص المرغوبة في وظائف الأفراد، فنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم، والتي من أهمها خصائص العمل التي تؤثر في ولاء العاملين، وفي مستوى أدائهم الذي بدوره يؤدي إلى نجاح المنظمات (اليقوبي، 2016: 21)

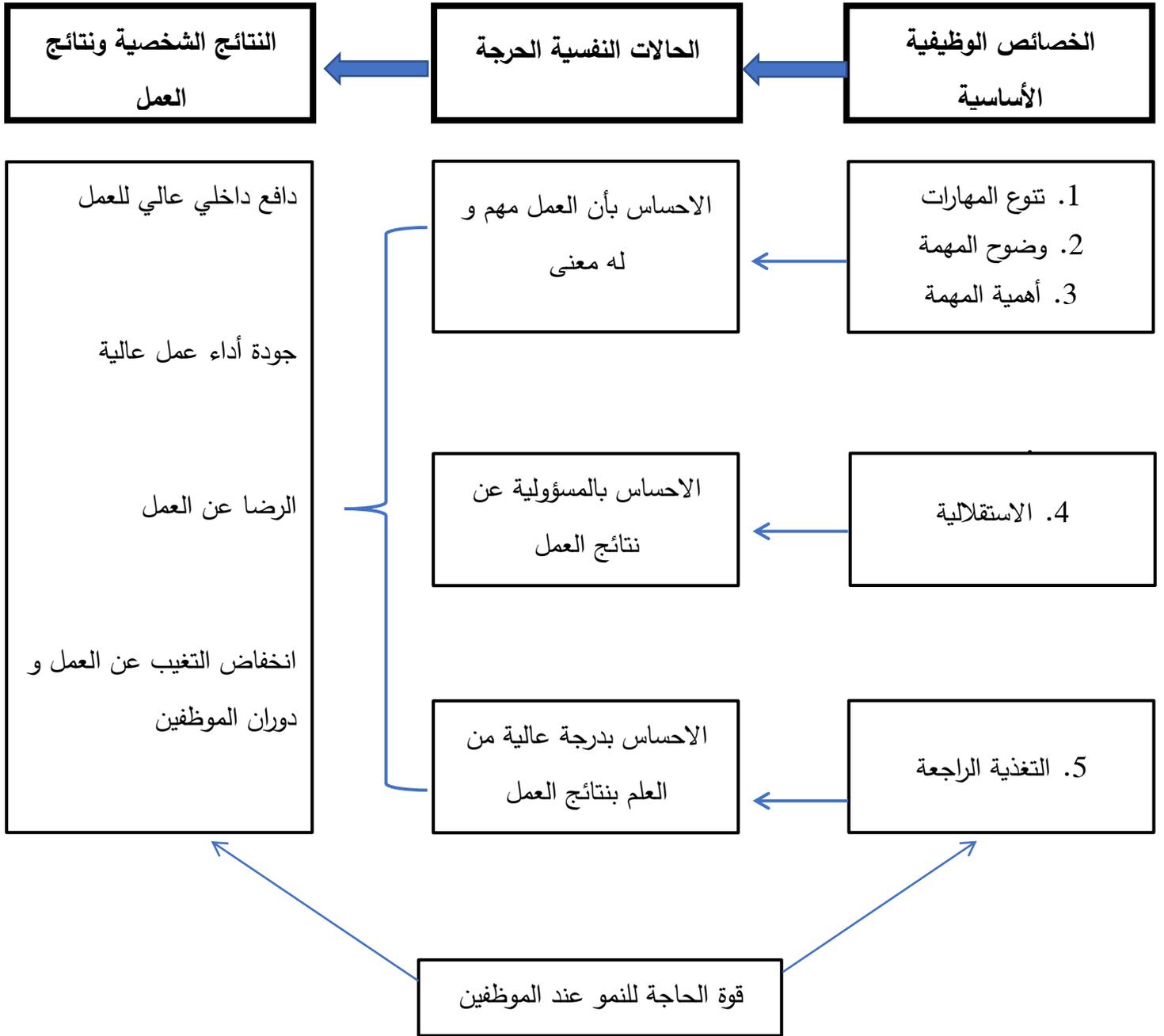
يعرف نموذج خصائص الوظيفة أو العمل على أنه وصف لعلاقة خصائص العمل، والاستجابات الفردية للعاملين نحو العمل، حيث تحدد النظرية حالة مهمة للعمل التي من المتوقع أن تحقق النجاح للأفراد العاملين في عملهم. (دهليز واخرون، 2018: 171)

وقد سعى هذا النموذج إلى تحديد ما هي خصائص الوظيفة الأساسية التي تساهم في تعزيز الدافعية الداخلية للعاملين؟، وما هي عواقب هذه الخصائص؟، وتتضمن الأبعاد الجوهرية لخصائص الوظيفة خمسة أبعاد رئيسية، هي: (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية

الراجعة)، مع الأخذ بعين الإعتبار أن الأبعاد الثلاثة الأولى (تنوع المهارات، وضوح المهمة، وأهمية المهمة) هي التي تخلق معنى للعمل، أما بعد (الاستقلالية) فإنه يعطي تجربة الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل المنجز، ومن خلال بعد (التغذية الراجعة) سيشعر العامل بالنتائج الفعلية للعمل المنجز، كما أن العوامل الجوهرية لخصائص العمل ستعكس على مخرجات العاملين من خلال تحسين دافعية العمل وزيادة نوعية الأداء، وتقليل التغيب ودوران العمل. (العطوي والسلطاني، 2015: 5).

هذه الحالات النفسية تؤدي إلى نتائج إيجابية في العمل (الدافعية العالية، والرضا الوظيفي، والأداء العالي، وانخفاض التغيب، ودوران العمل)، كما ذكر هاكمان وأولدهام أن هذه الحالات الثلاث تتوسط العلاقة بين خصائص العمل الخمسة ونتائج العمل، فهذه الحالات الثلاث هي حرجة وحاسمة في تحديد مستوى دافعية العاملين ورضاهم نحو العمل، وكلما كانت درجة توفر هذه الخصائص عالية، كلما ارتفع مستوى كل من الدافعية للعمل ومستوى الأداء والرضا الوظيفي للعاملين. (صاهر، 2016: 28)

وأشار (Hackman & Oldham, 1974) إلى أنه ليس من المتوقع أن تعمل النظرية بنفس الفعالية لجميع الأفراد، حيث أن الأفراد الذين يقدرون بشدة ولديهم الرغبة بالشعور الشخصي بالإنجاز والنمو تكون الإستجابة لديهم عالية وإيجابية لهذه الخصائص الوظيفية، بينما الأفراد الذين ليس لديهم قوة الحاجة للنمو والنجاح تخلق لديهم هذه الخصائص نوع من القلق وعدم الراحة، لذلك تظهر قوة الحاجة للنمو كوسيط للعلاقات الأخرى المحددة للنظرية، كما يظهر في الشكل رقم (2.2)، ويشار إلى أن هذه النظرية هي النظرية الحاضنة لهذه الدراسة.



شكل رقم (2.2): يوضح نموذج الخصائص الوظيفية،

جرّد بواسطة الباحثة بالاعتماد على (Hackman & Oldham, 1974, p.7)

## 3.1.2.2 الأبعاد الأساسية لخصائص الوظيفة

إن نموذج خصائص الوظيفة هو نموذج يحدد خمس خصائص للوظيفة تسمى الأبعاد الأساسية للوظيفة، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### أولاً: تنوع مهارات الوظيفة

تشير تنوع مهارات الوظيفة كما عرفها (Hackman & Oldham, 1974) إلى الدرجة التي تتطلبها الوظيفة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل ، والتي تتطوي على استخدام عدد من المهارات والمواهب المختلفة للموظف.

ويقصد بمدى تنوع الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة على نحو يستدعي من شاغلها استخدام العديد من مهاراته وقدراته لإنجازها، وهي الدرجة المهارية التي يحتاجها العمل حتى ينجز، ويتم ذلك من خلال تنوع أنشطة الوظيفة؛ بحيث تكون ذات مهارات متنوعة، تتطلب من الموظف درجة من التحدي، مما يساهم في جعل الوظيفة ذات قيمة ومعنى، وتساهم درجة تنوع مهام العمل بالتالي في إرتفاع وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظف، وتتجلى أهمية هذا البعد في أن استخدام مهارة واحدة لأداء نفس المهمة بشكل متكرر يسبب الملل، وانخفاض الإنتاجية بعد فترة من الزمن. (العنزي، 2017: 633)

### ثانياً: وضوح الوظيفة

يشير وضوح الوظيفة كما عرفها (Hackman & Oldham, 1974) إلى المدى الذي تتطلبه الوظيفة إكمال جزء "كامل" من العمل يمكن تحديده، أي القيام بعمل من البداية إلى النهاية بنتيجة واضحة.

ويعني هذا البعد إنجاز الفرد لمهمة واحدة بصورة كاملة من بدايتها إلى نهايتها، ويدخل ضمن ذلك تحديد الهدف من العمل بوضوح، وذلك لأن تحديد الهدف من العمل يؤثر على مستويات الأداء، والالتزام تجاه العمل، فقد وجد أن الوظائف التي يتم تحديد الأهداف فيها مسبقاً تتحقق فيها المهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها الأهداف. (العنزي، 2017: 634)

### ثالثاً: أهمية الوظيفة

تشير أهمية الوظيفة كما عرفها (Hackman & Oldham, 1974) إلى مدى تأثير الوظيفة بشكل كبير على حياة الأشخاص الآخرين أو عملهم، سواء في داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية. ويشير هذا البعد إلى أهمية الوظيفة وما تقدمه من قيمة مضافة للموظفين، وذلك من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات بدلاً من سياسة إملاء الأوامر، مما يخلق روحاً من المسؤولية الجماعية، وكذلك إشراك الموظف في البحث عن حلول للمشاكل، ومحاولة تحديد مواطن الضعف في أداء المنظمة، وكذلك زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وإشعاره بأهميته الحقيقية، وتوضيح قيمة العمل في حد ذاته، فكلما نظر الغير إلى العمل نظرة احترام وتقدير أدى ذلك إلى زيادة شعور الموظف شاغل الوظيفة بأهمية وظيفته التي يشغلها، مما ينعكس ايجاباً على رضاه الوظيفي. (العنزي، 2017: 634)

### رابعاً: الإستقلال الوظيفي

يشير الإستقلال الوظيفي كما عرفه (Hackman & Oldham, 1974) إلى الدرجة التي تمنحها الوظيفة من الحرية الحقيقية، والإستقلالية، والتقدير للموظف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذه.

الإستقلالية تعني مدى حرية شاغل الوظيفة في تحديد كيف ومتى يمكن أن يقوم بعمله، وكذلك تعني منح الموظف مزيداً من السيطرة والتحكم في كيفية تنفيذ مهام وظيفته وجدولتها زمنياً، وزيادة قدرته على إتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي تواجهه أثناء تنفيذ مهام وظيفته، والإستقلالية تلبي حاجة الفرد إلى تحقيق الذات من خلال تفويض السلطات، والصلاحيات بطريقة تشعر الموظف بالحرية والإستقلال في أداء العمل، وبالتالي فإن الأفراد لا يكونون معتمدين بشكل مطلق على المشرفين في العمل، ولا يعودون إليهم فيما يخص الواجبات اليومية، ولكن يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل، فأعطاء الحرية الكاملة للموظف في تحديد وسائل تحقيق الأهداف يكون له تأثير إيجابي ومباشر على مفهوم الإستقلالية. (العنزي، 2017: 634)

## خامساً: التغذية الراجعة

تشير التغذية الراجعة كما عرفه (Hackman & Oldham, 1974) إلى أي مدى يؤدي إكمال المهام التي تتطلبها الوظيفة إلى تلقي الموظف ملاحظات مباشرة وواضحة حول فعالية أداءه.

تعد التغذية العكسية الفعالة نقطة إنطلاق لتطور لاحق وجزء لا يتجزأ من نجاح العملية الإدارية، وهي تعطى بشكل رسمي من القادة إلى الموظفين، سواء كانت سنوية أو على فترات محددة رسمياً من الدائرة أو المنظمة الحكومية، وتعرف في الغالب بتقارير الكفالة، وهذه هي التغذية العكسية الرسمية، أما التغذية العكسية غير الرسمية فإنها تترك لحرية القائد حيث يعطيها لمؤوسيه بشكل غير رسمي، ولا يترتب عليها قرارات رسمية ولكنها تسهم بشكل كبير وفعال في تطوير الأداء وتحفيز الموظفين. (دروش ومصطفى، 2018: 121)

## سادساً: الأجور والتعويضات

الراتب أو الأجر بأنه المال الذي يتقاضاه الشخص أو العامل مقابل أدائه الوظيفي. (سحويل، 2020: 25)، وتحرص المؤسسات على إختلاف أنواعها على تبني نظام عادل للمكافآت والحوافز بهدف تحسين الأداء والإنتاجية والإحتفاظ بمستوى عالي من المنافسة، فالإنسان في تقدمه ضمن عمله، ولمواصلة العطاء، وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة، فإنه يحتاج إلى التعويضات والحوافز والعمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو المعنوي (التقدير) أو كلاهما معاً يهدف حفز الموظف، ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً ولإشباع حاجاته. (زيادي والحوالدة، 2021: 177)

وتعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في إستقرار الفرد وإندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الإستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل، كما أن الأجور تمثل أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة، فبالنسبة للفرد يعتبر الأجر وسيلة لإشباع احتياجات العامل المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، إذ يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد مكانته ومدى احترامه لذاته، أما بالنسبة للمنظمة تكمن أهمية الأجر في أنه وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وابقائها في المنظمة، ويعتبر الأجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العمال، وعليه

فإن العناية بالأجر العادل يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر. (المنان، 2018: 15)

### سابعاً: ظروف العمل

تعرف ظروف العمل بأنها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، فهي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والتي يتبعها، وهي ذات طبيعية مادية، أو ذات طبيعة اجتماعية. (رجم وآخرون، 2019)

وتشكل ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء، والإضاءة، والحرارة، والرطوبة، والتلوث والأجهزة، والمعدات، مصدرًا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الإهتمام بها إذا ما أرادت المنظمة زيادة كفاءة وإنتاجية العمل في المنظمة، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد، كما أن الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب، ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه. (المنان، 2018: 12). أما ظروف العمل المعنوية أو الاجتماعية فهي كل ما يؤثر على نفسية الموظف من علاقات اجتماعية من قبل أصحاب العمل والزملاء، حيث أن هذه العلاقات سوف تخلق مناخ ملائم لراحة نفسية أكبر للعمال أثناء تأدية المهام الوظيفية. (عكر، 2020: 29)

تعد بيئة العمل الجاذبة حافزاً في أداء الموظفين، ودافعاً للتميز والإبداع في أداء مهامهم وتحسين مستوى الإنتاجية، ذلك أن بيئة العمل الإيجابية تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين مستوى الكفاءة مما يؤثر إيجابياً على الأداء، وتعد البيئة الجاذبة مصدرًا أساسياً لاستقطاب الكفاءات والخبرات في سوق العمل والاحتفاظ بها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات. (هنداوي، 2016: 15).

## 4.1.2.2 مبررات إضافة الأجور والتعويضات و ظروف العمل إلى أبعاد الخصائص

### الوظيفية:

يتكون النموذج الأساسي لنظرية الخصائص الوظيفية من خمس أبعاد تمثل الخصائص الوظيفية، ولكن قامت الباحثة بإضافة الأجور والتعويضات، وظروف العمل، للأسباب التالية:

1. دراسة (Elding, 2005) بالإضافة إلى دراسة (Oldham & Fried, 2016) التي أكدت على أن النظرية تقيس فقط أثر المحفزات الداخلية، بينما لم يتم قياس أثر المحفزات المادية، والحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات لقياس أثر المحفزات المادية مثل الأجور والتعويضات، وظروف العمل.

2. تأكيد عدد من الدراسات على علاقة الأجور والتعويضات بزيادة الأداء الوظيفي، كما في دراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (الأخرس و خليل، 2018)، ودراسة (هنداوي، 2016)، ودراسة (Saleem & Khurshid, 2014)، كما أن هناك دراسات أكدت على وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي كما في دراسة (رجم وآخرون، 2019)، ودراسة (Kazan, 2013).

3. ارتباط نموذج الخصائص الوظيفية بنظرية التسلسل الهرمي للحاجات (ماسلو)، حيث أن الخمس خصائص وظيفية التي ينتج عن توفرهم ثلاث حالات نفسية للموظف تتمثل في (الحاجة بالشعور بأهمية العمل، والحاجة للشعور بالمسؤولية، والحاجة للعلم بالنتائج) جميعها حاجات نفسية للموظف تعمل على إشباع حاجات التقدير والإحترام، حاجات تقدير الذات في التسلسل الهرمي لماسلو (Elding, 2005)، ونظراً للواقع الفلسطيني والوضع المعيشي في محافظة الخليل فإن الأفراد بحاجة إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية أولاً. حيث كما أشار (العنزي، 2017: 638) فإن ماسلو يضع مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته؛ أولها: أن الإنسان في حاجة مستمرة، وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، وأن الحاجات غير المشبعة من أهم المؤثرات على السلوك، ثانيها: يفترض ماسلو أنه يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية؛ فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية، ثم ننتج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات. ثالثها: أن الإنسان يقوم بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والإحترام، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

4. من خلال الملاحظة من قبل الباحثة في بيئة العمل الفلسطينية، بالإضافة إلى إجراء المقابلات غير المهيكلة مع الموظفين في القطاع الصحي الفلسطيني لمست الباحثة الحاجة إلى دراسة كل من الأجور والتعويضات، وظروف العمل.

### 5.1.2.2 انعكاسات نموذج الخصائص الوظيفية على الموظف:

ذكر (العنزي، 2017) أن الدراسات لكل من (Oldham and Hackman, 1975) أسفرت عن وجود ثلاث حالات نفسية، وقد تم تحديد هذه الحالات في ما يلي:

1. **الشعور بالقيمة والمعنى Meaningfulness** : أي أن العمل الذي يقوم به الموظف مهم، وله قيمة مضافة وأهمية، ويتولد هذا الشعور من (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة).

2. **الشعور بالمسؤولية تجاه إنجاز العمل Responsibility** : ويأتي ذلك من قدرة الموظف على التحكم في مخرجات وظيفته، وأنه مسؤول شخصياً عن نتائج عمله، وبالتالي فلو كانت هناك عناصر خارجة عن سيطرته، فلن يكون لديه الشعور بالمسؤولية، وبالتالي ستضعف رغبته بالعمل، يتولد هذا الشعور من الإستقلالية في العمل.

3. **معرفة آثار ونتائج عمله Knowledge of results**: فالموظف الذي لا يستطيع أن يعرف من رئيسه أو من زملائه، أو متلقي خدماته؛ عما إذا كان الذي قام به جيداً أو سيئاً، فأغلب الظن أنه لن يكون متحمساً، وسعيداً، وفخوراً بعمله، يتولد هذا الشعور من التغذية الراجعة في العمل.

وفقاً لنموذج الخصائص الوظيفية في الشكل رقم (2.2) فإن هذه الحالات النفسية الثلاثة ينتج عنها نتائج شخصية (دافع داخلي للعمل، الشعور بالرضا عن العمل)، ونتائج عمل (جودة أداء عالية للعمل، تقليل الغياب ودوران الموظفين)، وللحصول على هذه الحالات النفسية يجب توفير خمس خصائص أساسية في العمل، لضمان جودة أداء عالية في المؤسسات وبالتالي الحفاظ على استمرارية النجاح والتطور لهذه المؤسسات.

### 6.1.2.2 أهمية نظرية الخصائص الوظيفية والنتائج التي تحققها

إن لخصائص الوظيفة أهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والإحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية

المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال، كما أن خصائص الوظيفة تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزز من الولاء التنظيمي لتحقيق أهدافهم والأهداف التنظيمية. (الخرشه، 2017: 196)

لقد تم استخدام نموذج خصائص الوظيفة لتفسير سلسلة من الأحداث التي تربط الخصائص الفعلية للوظيفة والخصائص المدركة، والاستجابات العاطفية، ويقترح النموذج أن خصائص الوظيفة الفعلية تحدد وتؤثر على دوافع العمل العاطفية، ومع ذلك فإن خصائص الوظيفة كما يدركها شاغل الوظيفة هي التي تؤثر على دوافع واتجاهات الأفراد. (أبو عرب وأبو سويرح، 2020: 279)

### 7.1.2.2 كيفية تصميم الوظيفة بناءً على نظرية الخصائص الوظيفية

يوفر هاكمان وأولدهام في نموذج خصائص الوظيفة إرشادات محددة للمديرين لتصميم الوظيفة، تحدد هذه الاقتراحات نوع التغييرات التي من المرجح أن تؤدي إلى تحسين أبعاد الوظيفة الأساسية الخمسة (Robbins & Judge, 2013)

1. **الجمع بين المهام:** ضع المهام المجزأة معاً مرة أخرى لتشكيل وحدة عمل جديدة أكبر (توسيع العمل) لزيادة تنوع المهارات ووضوح المهمة.
2. **إنشاء وحدات عمل طبيعية:** تصميم المهام التي تشكل وحدة كاملة محددة، وذات مغزى لزيادة سيطرة الموظف للعمل، وتشجع الموظف على رؤية عملهم على أنه مفيد ومهم بدلاً من اعتباره غير ذي صلة وممل، تعمل على زيادة وضوح المهمة و أهميتها المهمة.
3. **إنشاء علاقات مع الزبائن (داخل المنظمة أو خارجها):** قم بإنشاء علاقات مباشرة بين العمال وزبائنهم لزيادة تنوع المهارات، الاستقلالية، والتغذية الراجعة.
4. **توسيع الوظائف عمودياً:** تمنح الموظفين المسؤوليات والرقابة التي كانت محفوظة سابقاً للمديرين، والتي يمكن أن تزيد من استقلالية الموظف.
5. **فتح قنوات التغذية الراجعة:** تتيح التغذية الراجعة المباشرة للموظفين معرفة مدى جودة أدائهم لوظائفهم، وما إذا كان أداءهم في تحسن أو تدهور أو ثابت يُراوُح مكانه.

## 2.2.2 الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي الركن الأساس، والهدف الذي تسعى اليه ادارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الانتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى اداء الموارد البشرية أسهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز عن مثيلاتها من المؤسسات. (علي، 2018: 260)

ويعد الأداء الوظيفي المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود القيادات الإدارية، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة والمؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منهما وفي أي قطاع كانت خدماتي أو إنتاجي، على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية. (دروش ومصطفى، 2018: 68)

إن مصطلح الأداء يستخدم على نطاق واسع في مجال الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، ولكنه يشير إلى النتيجة النهائية للنشاط، ويمثل الطريقة التي تنجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي. (رشيد، 2018: 132)

يُعد الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي ترتكز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة إليه، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وادراك المهام. (أبو جليدة، 2018: 36)

فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه. (محمد، 2016: 30)

وينطوي الأداء على واجبات ومسؤوليات لا بد من تحقيقها وهو يمثل انعكاساً لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المختصة بعمله أيأ كانت طبيعة هذا العمل، وهذه الأهداف يمكن أن تكون مجموعة اهداف روتينية مرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد ادنى من المهارات، أو مجموعة اهداف مختصة أو خلاقية لحل المشكلات القائمة والمنتبأ بها مستقبلا، بحيث تتطلب قدرات ومهارات عالية. (دروش ومصطفى، 2018: 70)

ويشير (طبيشات، 2015) إلى مصطلح الأداء، ويقول إنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

### 1.2.2.2 أبعاد الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس ومستوى أداء الموظفين وتحديده، وثمة اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم الأداء، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر، هما بعدا: أداء المهمة (Task Performance) والأداء السياقي (Contextual Performance)

أولاً: الأداء الأساسي ( أداء المهمة، الأداء المقتصر على الدور - In role performance )

يشير أداء المهمة إلى واجبات الوظيفة الرسمية المحددة المتعلقة بالموظفين ( Borman and Motowidlo، 1997). وقد جادل ويليام وأندرسون (1991) بأن الأداء الأساسي يرتبط بالمهام والواجبات والمسؤوليات التي تشكل جزءاً من الوصف الوظيفي، وتؤدي بشكل مباشر أو غير مباشر عاملاً هاماً في الإسهام في العمليات الفنية الأساسية التنظيمية، و يتم تقييم الأداء الأساسي من خلال أربع فئات، هي: التصنيف ومعيار الكمية ومعيار الجودة وسجل بيانات المستند مثل سجل الغياب وتأخير العمل وسلامة العمل (Goel, 2019).

إن أداء المهمة يعني جملة الأنشطة الفنية التي يقوم بها الموظف لأداء العمل، والتي تسهم في الجوهر التقني للمؤسسة ، إما بشكل مباشر من خلال استخدامها في عملياتها التكنولوجية أو بشكل غير مباشر من خلال صيانة المتطلبات أو خدمتها الفنية للمنظمة، أو السلوكيات التي تسهم في أنشطة الصيانة والتحويل الأساسية للمؤسسة، مثل: صنع المنتجات، بيع البضائع، تقديم الخدمات، جدولة العمل (طبيشات، 2015).

ثانياً: الأداء الإضافي ( الأداء السياقي Extra-role performance )

غالباً ما تكون واجبات الأداء الإضافي هي الأنشطة التي يؤديها الموظفون طواعية للإسهام في الأداء العام للمؤسسة، كما تم تصنيف أداء الأدوار الإضافية ضمن نطاق واسع من السياق التنظيمي،

والتي حددت في بعض السلوكيات مثل مساعدة زملاء العمل، والتدريب الذاتي، مما يجعل الفرد أقل احتمالية لتنفيذ الأعمال بطريقة رسمية، والأرجح أن يُنظر إليها على أنها اختيارية بطبيعتها ( Goel, 2019).

ويعبر عن الأداء في الدور بأنه عمل الموظفين في المؤسسة طبقاً كما تم تحديد مهامهم في الوصف الوظيفي، بينما يعبر عن أداء الدور الإضافي على أنه وصف السلوكيات التي تتخطى المتطلبات الرسمية للوظيفة، وقد يكون لا علاقة لها بالوظيفة الرسمية. والفرق بين الأداء في الدور وبين أداء الدور الإضافي، يكمن في أنّ الأول يتميز باختلافه بين الوظائف بينما الثاني يكون متماثلاً مع كل الوظائف تقريباً. (Hugten, 2017)

وذكرت أيضاً دراسة (Bakri, 2015) أنه من الصعب تحديد جميع العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لأنها كثيرة، وهنا أهمها:

### 1. العوامل الإدارية التنظيمية: تتلخص في الآتي:

- عدم وجود بيئة ملائمة تدعم العمل والإنتاجية في المنظمة.
- الخلافات بين الموظفين ومديرينهم.
- تحديد غير دقيق لمهام الوظيفة.
- سوء الإشراف.
- نقص التدريب.
- نقص المواد المادية وظروف العمل الجيدة.

### 2. العوامل البيئية الخارجية:

- التضارب بين قيم الموظف وقيم المجتمع.
- الوضع الاقتصادي وظروف سوق العمل.
- اللوائح الحكومية.
- سياسات النقابات.
- الصراعات السياسية.

### 3. العوامل المتعلقة بالموظف:

- قلة رغبته ودوافعه.

- ضعف الشخصية أو القدرات العقلية.
- الغياب المستمر عن العمل.
- مشاكل الأسرة.

### 2.2.2.2 مبررات استخدام أبعاد الأداء في الدراسة الحالية

بعد استعراض مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ودراسة أبعاد الأداء الوظيفي المختلفة، اعتمدت الباحثة في صياغة متغير الأداء الوظيفي في دراستها الحالية على الآتي: أولاً: الدراسات السابقة التي قسّمت أبعاد الأداء الوظيفي إلى الأداء الاساسي والأداء الإضافي كدراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (Goel, 2019)، ودراسة (Johari & Yahya, 2016)، ودراسة (طبيشات، 2015). وثانياً: بالاعتماد على المقابلات الأولية غير المهيكلة والدراسة الميدانية للقطاع الصحي أجرت الباحثة دراسة وتحليلاً للمحتوى لنماذج تقييم أداء الموظفين المعتمدة في المستشفيات الحكومية والخاصة والأهلية في محافظة الخليل (ملحق رقم 5)، حيث تم تقييم الأداء للموظفين من أربعة محاور أساسية، وهي: العمل والإنتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، والصفات الذاتية.

وبناءً على الدراسات السابقة بالإضافة إلى نماذج تقييم الأداء عملت الباحثة على مواءمة الأبعاد المختلفة بما يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية وتحقيق أهداف الدراسة.

### 3.2.2.2 العلاقة بين الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي

لا شك في أن خصائص الوظيفة هي سمات مرتبطة بالوظائف (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) التي يمكن من خلالها أن تخلق الوظيفة مستويات عالية من حافز العمل الداخلي لدى شاغلي الوظائف، وعندما يكون حافز العمل الداخلي مرتفعاً، فإن الأداء الجيد للوظيفة يخلق مشاعر إيجابية لدى الفرد، وعلى العكس فإن الأداء الضعيف للوظيفة تُنجز عنه مشاعر سلبية. ويجدر الإشارة إلى أن انخفاض الحافز الداخلي لدى الأفراد، يؤدي إلى انخفاض جودة العمل وزيادة نسبة الغياب أو ترك العمل وزيادة الشكاوى، وبشكل عام يفضي إلى وجود قوى عاملة أقل ولاء (خضير، 2015). الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد (أبو جليدة، 2018). وتشير الأبحاث التي أجراها (أبو تايه، 2021)، ودراسة (Aryani & Widodo, 2020) إلى أن خصائص الوظيفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

### 3.2.2 واقع القطاع الصحي في محافظة الخليل

تعد محافظة الخليل أكبر المحافظات سكانا في الضفة الغربية أي أنها الأعلى من حيث عدد السكان، حيث أنه في عام 2020 بلغ عدد السكان (541,762) نسمة أي ما نسبته (25%) من سكان الضفة الغربية، و(15%) من إجمالي سكان فلسطين. (وزارة الصحة، 2021: 15)

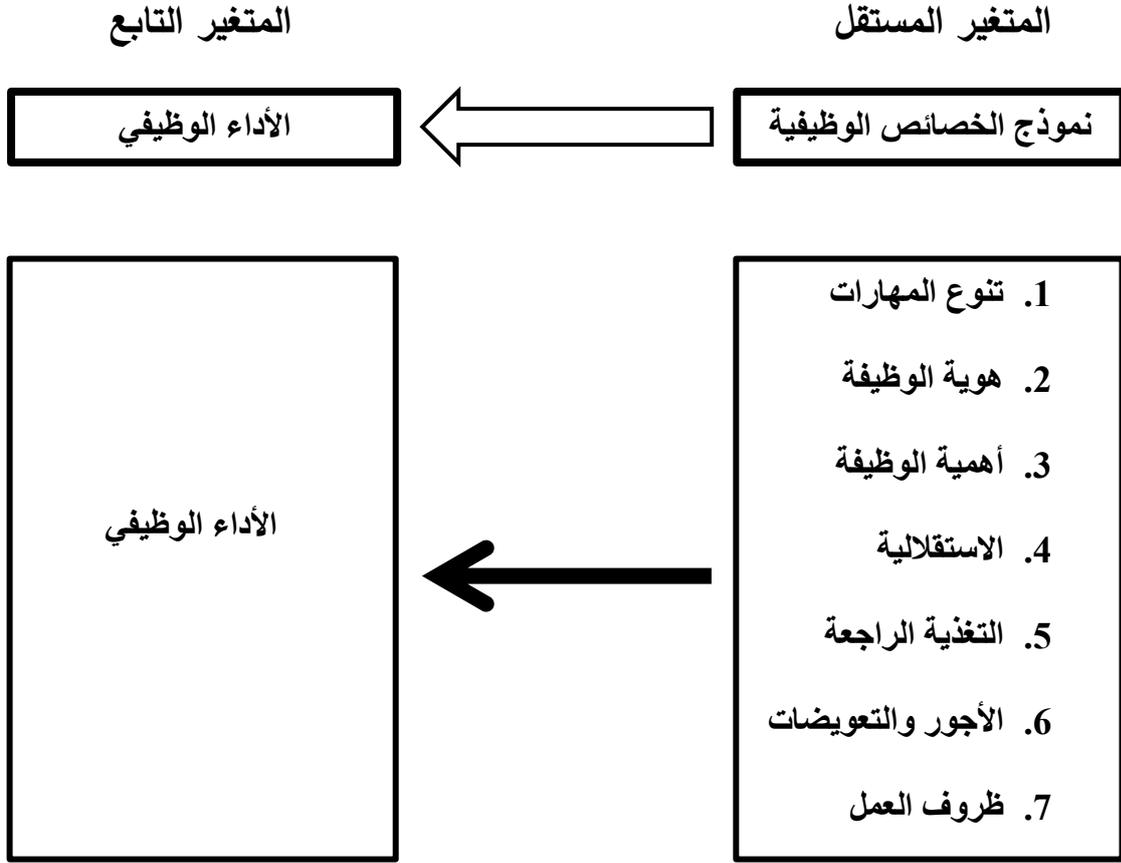
ويواجه القطاع الصحي في محافظة الخليل الكثير من التحديات، وبصرف النظر عن الإجراءات والممارسات الإسرائيلية التي تعرقل عمل الطاقم الطبي، وتعيق وصول المواطنين إلى مراكز الخدمات الصحية، فإن قطاع الصحة في المحافظة يعاني من: نقص التمويل، وعدم كفاية الطاقم الطبي المتوفر، وقلة عدد المستشفيات والمراكز الصحية، ونقص في اللوازم والمعدات الطبية الحديثة. (علان، 2017)

يتم تقديم الخدمات الصحية في محافظة الخليل عن طريق المراكز الحكومية والخاصة وغير الحكومية، وهي على النحو الآتي: مستشفى الخليل (عالية) الحكومي، مستشفى يطا (أبو الحسن القاسم) الحكومي، مستشفى محمد علي المحتسب الحكومي، مستشفى دورا الحكومي، مستشفى الرئيس محمود عباس الحكومي، مستشفى الميزان التخصصي، مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني، مستشفى الأهلي. وتجدر الإشارة إلى أن عدد أسرة مستشفيات محافظة الخليل تشكل نسبة (29%) من عدد الأسرة في الضفة الغربية، والجدول التالي (وزارة الصحة الفلسطينية، 2021: 125) يوضح توزيع عدد الأسرة والقدرة التشغيلية لكل مستشفى في محافظة الخليل لعام (2020).

جدول (1.2): عدد الاسرة والقدرة التشغيلية لكل مستشفى في محافظة الخليل لعام (2020)

القطاع المالك	عدد الأسرة	اسم المستشفى
وزارة الصحة الفلسطينية	252	مستشفى الخليل (عالية)
وزارة الصحة الفلسطينية	77	مستشفى يطا (أبو الحسن القاسم)
وزارة الصحة الفلسطينية	30	مستشفى محمد علي المحتسب
القطاع الخاص	70	مستشفى الميزان التخصصي
قطاع غير حكومي (أهلي)	72	مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني
قطاع غير حكومي (أهلي)	198	المستشفى الأهلي

## 4.2.2 متغيرات الدراسة



شكل رقم (1.1): نموذج الدراسة، المصدر (الباحثة)

## 3.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال الدراسة، والبحوث العلمية حسب اقترابها من الدراسة الحالية، أو اشتراكها معها في بعض الجزيئات، التي تم نشرها أو تقديمها إلى مؤسسة علمية للحصول على درجة علمية ما، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة وفقاً لمتغيرات الدراسة وتم طرح الدراسات السابقة التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية أولاً، ثم الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي ثانياً، ثم الدراسات التي تناولت كلاً من نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي ثالثاً، وذلك بهدف مساعدة الباحثة في التعقيب على الدراسات السابقة ودراسة موضع التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نواحٍ.

### 1.3.2 الدراسات التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية

1. دراسة (أبو عرب وأبو سويرح، 2020) بعنوان: "واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية- فلسطين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج خصائص العمل الخمس الواردة في نموذج هاكمان أولدهام وهي (الاستقلالية، وتنوع المهارات، وهوية الوظيفة، والشعور بأهمية الوظيفة، والتغذية الراجعة) من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين بالكلية الجامعية والبالغ عددهم (580) موظفاً، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (120) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي. وتم تحليل الاستبانات باستخدام (SPSS).

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات خصائص العمل فقد بلغت درجة الموافقة (74.47%)، واجتلت بعد تنوع المهارات المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.76%) تلا ذلك بعد أهمية العمل الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.67%)، أما بعد التغذية الراجعة فقد احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.61%)، ثم جاء بعد وحدة العمل في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.73%)، بينما جاء في المرتبة الخامسة بعد الاستقلالية بوزن نسبي (70.49%)، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى العمر، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات إجابات المبحوثين حول تطبيق نموذج خصائص العمل تعزى إلى (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

## 2. دراسة (الخرشه، 2017) بعنوان: "أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين" دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد تم تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (254) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل (222) استبانة لتشكل ما نسبته (87.4%) من الاستبانات الموزعة.

توصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين في الجامعات الرسمية الأردنية لأبعاد تصميم العمل جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصورات المديرين في الجامعات الرسمية الأردنية لخصائص الوظيفة جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت إلى وجود أثر لأبعاد تصميم العمل في خصائص الوظيفة، حيث يفسر ما مقداره (56.2%) من التباين في خصائص الوظيفة.

## 3. دراسة (العنزي، 2017) بعنوان: " واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لدى قائدات المدارس الابتدائية تمهيداً لتطوير عقباته وتلاشيها تحقيقاً للرضا الوظيفي، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة أداة بحثية، تكون مجتمع الدراسة من (141) مديرة، وبلغت عينة الدراسة (119) مديرة (عينة الدراسة فقد تكونت من جميع قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك عدا أفراد العينة 22 التي تم حساب الصدق والثبات عليه) وبعد التوزيع تم استرجاع (115) استبانة. وخضعت البيانات للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ. أن المتوسط العام لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية كان بدرجة تقدير عالية.
- ب. أن استجابات المبحوثين على أبعاد الخصائص الوظيفية كان بالترتيب كالتالي: تنوع المهارات احتل الدرجة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً، أهمية المهام بدرجة تقدير عالية، تحديد المهمة

بدرجة تقدير عالية، التغذية الراجعة بدرجة تقدير عالية ، وأخيراً الاستقلالية بدرجة تقدير متوسطة.

#### 4. دراسة (اليقوبي، 2016) بعنوان: "أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر" دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر، كما وتهدف أيضاً إلى التعرف على مستوى تصورات العاملين بشكل حر حول خصائص العمل، ومستويات الدافعية والرضا الوظيفي لديهم، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشكل حر في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، وتم إجراء مسح إلكتروني عبر الإنترنت لمجتمع الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تصورات العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة لخصائص العمل، وارتفاع مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لديهم، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وخصائص العمل، وبين الرضا الوظيفي وخصائص العمل، كما توصلت إلى أن خصائص العمل تؤثر في الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول خصائص العمل والدافعية والرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية، بينما ظهرت فروق بين استجابات المبحوثين حول خصائص العمل تعزى إلى سنوات الخبرة، وعدد ساعات العمل، ومعدل الدخل، والتفرغ للعمل الحر، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الدافعية تعزى إلى عدد ساعات العمل، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى إلى معدل الدخل، ومكان العمل.

#### 5. دراسة (ضاهر، 2016) بعنوان: "مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة استخدام نموذج خصائص العمل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال خصائص العمل الخمس الواردة بنموذج هاكمان وأولدهام (تنوع المهارات، أهمية العمل، وهوية

العمل، والاستقلالية، والتغذية الراجعة)، كما هدفت إلى معرفة علاقة هذه الخصائص بمستوى دافعية العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (340) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (76.20%) وأن مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة بدرجة (68.04%)، كما أشارت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704).

6. دراسة (خضير، 2015) بعنوان: "نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة" دراسة ميدانية على شركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال من وجهة نظر العاملين فيها، وفقاً لنموذج (Hackman & Oldham, 1975) والخاص بأبعاد الخصائص الوظيفية، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (233) موظفاً وموظفة من العاملين بشركة جوال.

توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالخصائص الوظيفية بوزن نسبي قدره (77.22%)، حيث احتل المرتبة الأولى بعد أهمية الوظيفة بوزن نسبي قدره (80.37%)، وجاء في المرتبة الثانية بعد تنوع مهارات الوظيفة بوزن نسبي قدره (80.04%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التغذية الراجعة بوزن نسبي قدره (79.48%)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد استقلالية الوظيفة بوزن نسبي قدره (77.68%)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد وضوح الوظيفة بوزن نسبي قدره (68.51%)، كما توصلت إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالمنظمة المتعلقة بوزن نسبي قدره (77.66%)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلقة لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأشارت إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للخصائص الوظيفية لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في قطاع غزة يعزى إلى كل من المتغيرات الآتية:

الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للخصائص الوظيفية لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال- قطاع غزة إلى كل من المتغيرات الآتية: الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للخصائص الوظيفية لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال- قطاع غزة يعزى إلى كل من المتغيرات الآتية: العمر وسنوات الخبرة، كما أشارت إلى عدم وجود بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمنظمة المتعلمة لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- قطاع غزة يعزى إلى كل من المتغيرات الآتية: الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، كما أشارت إلى وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمنظمة المتعلمة لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال قطاع غزة يعزى لكل من المتغيرات التالية: العمر وسنوات الخبرة.

7. دراسة (Mukul, et al., 2013) بعنوان: "تمودج الخصائص الوظيفية في قطاع الملابس في بنغلادش "دراسة حالة"

**“Job characteristics model of Hackman and Oldham in Garment Sector in Bangladesh, A case study at Savar area in Dhaka district”.**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الخصائص الوظيفية على تحفيز الموظفين في قطاع الملابس بمنطقة بنغلادش، حيث تم إجراء الدراسة على (100) عامل من عمال مصانع الملابس بشكل عشوائي في منطقة سافار في بنغلادش، تم دراسة الأبعاد الخمسة لنموذج الخصائص الوظيفية.

توصلت الدراسة إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية (صناعة الملابس) راضون عن فهم الوظيفة ووضوحها والتغذية الراجعة لنشاطاتهم، لكنهم غير راضين عن الاستقلالية لمكان العمل وتنوع المهارات، وأن الإدارة في منشأة صناعة الملابس دكتاتورية وتؤثر على إنتاجية العمال والتزامهم وتحقيق الرضا الوظيفي والإخلاص والصحة النفسية لديهم سلباً.

8. دراسة (Shirazi, 2013) بعنوان: "التحقق من علاقة نموذج الخصائص الوظيفية في الثقافة الشرقية"

### “Examining Job Characteristics Model in an Oriental Culture”.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والرضا والتحفيز الداخلي لأساتذة تعليم اللغة الإنجليزية بمعاهد تعليم اللغة بمدينة مشهد شمال شرق إيران، وتمثل مجتمع الدراسة بعدد (128) فرداً من أساتذة تعليم اللغة الإنجليزية بمعاهد تعليم اللغة بالمدينة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها وإجراء الاختبارات الإحصائية عليها.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة الأساسية والحالات النفسية الحرجة، وأن هناك تأثيراً للمتغير المعدل وقوة الحاجة للنمو، حيث إن المعلمين مع أبعاد وظيفية مرتفعة من تنوع المهارات، وضوح المهمة، وأهمية المهمة، لديهم قوة الحاجة للنمو أعلى، ورضا وظيفي أعلى.

#### جدول (2.2): تخلص الدراسات السابقة المتعلقة بنموذج الخصائص الوظيفية

الرقم	اسم الباحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	أهم النتائج	محددات الدراسة
1	أبو عرب وأبو سويرح، 2020	دراسة واقع تطبيق نموذج خصائص العمل الخمس الواردة في نموذج هاكمان وأولدهام من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من العاملين الأكاديميين والإداريين بالكلية الجامعية، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (120) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.	أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق خصائص العمل جاء بدرجة مرتفعة بلغت (74.47%)، حيث احتل بعد تنوع المهارات المرتبة الأولى، وبعد الاستقلالية المرتبة الأخيرة.	• لم تركز الدراسات السابقة على ربط مفهوم الخصائص الوظيفية بالأداء الوظيفي. • لم تركز الدراسات السابقة دراسة نموذج الخصائص الوظيفية على القطاع الصحي.
2	الخرشه، 2017	هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين في	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج البحث الميداني. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع المديرين ومساعدتهم	توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر	

الرقم	اسم الباحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	أهم النتائج	محددات الدراسة
		الجامعات الرسمية الأردنية.	العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم تم سحب عينة طبقية تناسبية عشوائية بنسبة من كل طبقة في كل جامعة ليكون حجم العينة الكلي (254) مبعوثاً بنسبة استرداد (87.4%) للاستبانة.	المديرين في الجامعات الأردنية.	• تم حصر عينة هذه الدراسات في مجتمع ومنظمات محددة، بالتالي لا يمكن تعميم نتائجها.
3	العنزي، 2017	هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لدى قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من (141) مديرة، تم اعتماد المسح الشامل حيث بلغت عينة الدراسة (119) مديرة (عينة الدراسة فقد تكونت من جميع قائدات المدارس الابتدائية في مدينة تبوك عدا أفراد العينة 22 التي تم حساب الصدق والثبات عليه) وبعد التوزيع تم استرجاع (115) استبانة. وخضعت البيانات للتحليل الإحصائي.	أظهرت النتائج أن المتوسط العام لواقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية كان بدرجة تقدير عالية. وأظهرت استجابات المبحوثين على أبعاد الخصائص الوظيفية أن تنوع المهارات احتل الدرجة الأولى و الاستقلالية كان بالدرجة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة.	
4	اليعقوبي، 2016	هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات من سكان قطاع غزة، وتم إجراء مسح إلكتروني على عينة الدراسة حيث بلغت عدد	توصلت الدراسة إلى أن خصائص العمل تؤثر في الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في	

الرقم	اسم الباحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	أهم النتائج	محددات الدراسة
		قطاع غزة.	الاستبانات الصالحة (116) استبانة.	قطاع غزة.	
5	ضاهر، 2016	هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال خصائص العمل الخمس الواردة بنموذج هاكمان وأولدهام، كما هدفت لمعرفة علاقة هذه الخصائص بمستوى دافعية العاملين.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (340) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية.	توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (76.20%) كما أشارت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة.	
6	خضير، 2015	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع الموظفين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية بقطاع غزة، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغة (233) موظف بطريقة المسح الشامل بنسبة استرداد (92.2%).	توصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (77.22%) كما أشارت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد نموذج الخصائص الوظيفية والمنظمة المتعلمة لدى المبحوثين.	
7	Mukul, et al., 2013	هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الخصائص الوظيفية على تحفيز	تكون مجتمع الدراسة من (10) مصانع للملابس في منطقة سافار في بنغلادش، حيث يعمل في هذه	توصلت الدراسة إلى أن العاملين في المنشآت الصناعية (صناعة	

الرقم	اسم الباحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	أهم النتائج	محددات الدراسة
		الموظفين في قطاع الملابس بمنطقة بنغلادش.	المصانع (10000) عامل تم إجراء الدراسة على (100) عامل فقط تم اختيارهم بطريقة عشوائية.	الملايس) راضون عن فهم الوظيفة ووضوحها والتغذية الراجعة لنشاطاتهم، لكنهم غير راضين عن الاستقلالية لمكان العمل وتنوع المهارات.	
8	Shirazi, 2013	هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين نموذج الخصائص الوظيفية والرضا والتحفيز الداخلي باستخدام قوة الحاجة للنمو كمتغير معدّل لأساتذة تعليم اللغة الإنجليزية بمعاهد تعليم اللغة بمدينة مشهد شمال شرق إيران	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من المعلمين في معاهد اللغة الانجليزية في مدينة مشهد، حيث تم توزيع (150) استبانة بطريقة عشوائية وتم استرداد (128) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.	توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الوظيفة الأساسية والحالات النفسية الحرجة، وأن هناك تأثيراً للمتغير المعدّل قوة الحاجة للنمو، حيث إن المعلمين مع أبعاد وظيفية مرتفعة من تنوع المهارات، وضوح المهمة، وأهمية المهمة، لديهم قوة الحاجة للنمو أعلى، ورضا وظيفي أعلى.	

## 2.3.2 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

### 1. دراسة (الجعبري، 2021) بعنوان: "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم العمل وتحليله، الإستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والإتصال الداخلي) وعلاقتها بأداء موظفي البلدية، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى إلى متغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (75) عاملاً وعاملة من الإداريين في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع (51) أي ما نسبته (90%)، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن درجة مستوى الأداء الوظيفي الكلية (الأساسي والإضافي) كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل.

### 2. دراسة (عبد ربه، 2019) بعنوان: "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدوير الوظيفي على أداء العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. تكون مجتمع الدراسة من البنوك الفلسطينية في محافظة بيت لحم والخليل، حيث بلغ عدد البنوك المشمولة بالدراسة خمسة وعشرين بنكاً، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي والنوعي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة أدوات لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدق ثبات الاستبانة وفق الطريقة المتبعة في ذلك. فقد صممت الباحثة استبانة مكونة من ست وثلاثين فقرة موزعة على مجالات، وقد تم توزيعها على البنوك في محافظتي بيت لحم والخليل، كما أجرت الباحثة مقابلة مديري البنوك في محافظة بيت لحم

المشمولة بالدراسة، فقد تم إجراء تسع مقابلات مع تسعة مديرين في البنوك الواقعة في محافظة بيت لحم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ هنالك تأثيراً للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك العاملة في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً.

### 3. دراسة (علي، 2018) بعنوان: "دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية" دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وكذلك الفروق بين متوسطات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري، ولدرجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية (الجنس، والأقدمية، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل)، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة جودة الأداء الوظيفي، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على عينة بلغت (198) عضو هيئة تعليمية في كليات جامعة طرطوس.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة، وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة الاتصال الإداري وفقاً لمتغيرات (الجنس، والقدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات (طبيعة العمل، والمؤهل العلمي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة جودة الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (طبيعة العمل، والقدم الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.

4. دراسة (ابتسام، 2017) بعنوان: "التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (50) عاملاً وعاملة.

توصلت الدراسة إلى أن لكل من صور التمكين الإداري (تفويض السلطة واتخاذ القرار) دوراً فعالاً في رفع أداء العاملين، وأن تفويض السلطة يكون جزئياً كتابياً أكثر منه شفويًا، وتفويض السلطة يكون في جميع الحالات، وأن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية، وأن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار هي تفويض السلطة.

جدول (3.2): ملخص الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	اسم الباحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	الأبعاد المستخدمة	أهم النتائج
1	الجعبري، 2021	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل	وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي. تم إجراء الدراسة على مجتمع مكون من (75) عاملاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع (51) أي ما نسبته (90%)،	أبعاد قياس الأداء: - الأداء الأساسي - الأداء الإضافي	أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كانت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن درجة مستوى الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين متغير ممارسات الموارد البشرية ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل.
2	عبد ربه، 2019	هدفت الدراسة إلى التعرف تأثير التدوير الوظيفي على أداء	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد التحليل بنوعيه الكمي	أبعاد قياس الأداء: - الانتاجية في الأداء	أن هنالك تأثير للتدوير الوظيفي على أداء الموظفين في البنوك

<p>العاملية في فلسطين، وأن مستوى التدوير الوظيفي لدى العاملين في البنوك الفلسطينية كان مرتفعاً.</p>	<p>- الفعالية في الأداء - جودة الأداء</p>	<p>والنوعي. يمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في البنوك الفلسطينية جنوب الضفة والذين خضعوا لأسلوب التدوير الوظيفي، وتم توزيع الاستبانات على جميع الموظفين (220) بنسبة استرداد (98%).</p>	<p>العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية.</p>		
<p>توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة، وكذلك جودة الأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء الوظيفي في جامعة طرطوس.</p>	<p>أبعاد قياس الأداء: جودة وكفاءة تنفيذ الأعمال، حيث العوامل التي تؤثر على كفاءة الأداء، هي: - عوامل تتصل بالفرد نفسه - عوامل تتصل بالعمل ذاته</p>	<p>اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية البالغ عددهم (269) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (80%).</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية</p>	<p>علي، 2018</p>	<p>3</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن لكل من صور التمكين الإداري (تفويض السلطة واتخاذ القرار) دوراً فعالاً في رفع أداء العاملين.</p>	<p>أبعاد قياس الأداء: - الموظف وكفاءته - العمل ومتطلباته - البيئة التنظيمية ومركباتها</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من جميع أفراد المجتمع (50) موظف.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية أم البواقي.</p>	<p>ابنسام، 2017</p>	<p>5</p>

### 3.3.2 الدراسات التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي

1. دراسة (أبو تايه، 2021) بعنوان: "أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين -دراسة مسحية

لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة"

هدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) على أداء الإداريين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من (213) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (138) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم استرجاع (131) استبانة (بمعدل استرجاع 94.9%)، وخضعت للتحليل الاحصائي باستخدام (SPSS) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أ. توجد علاقة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية، التغذية الراجعة) منفردة ومجمعة وأداء العاملين الإداريين في دائرة جمارك العقبة.

ب. تشير النتائج إلى أن أقوى علاقة هي التي ربطت بين (الاستقلالية) وأداء العاملين، ثم (التغذية الراجعة) وأداء العاملين، وأخيراً (تنوع المهارات) وأداء العاملين.

2. دراسة (Aryani & Widodo, 2020) بعنوان: " دراسة تأثير قابلية التوظيف وخصائص

الوظيفة على الأداء السياقي: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط"

**"Exploring the effect of employability and job characteristics on contextual performance: Mediating by organizational commitment"**

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف التأثير المباشر لقابلية التوظيف والخصائص الوظيفية على الأداء السياقي لمديري المدارس الثانوية المهنية مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، لتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الكمي، واستخدم الاستبانة في شكل مقياس ليكرت أداة بحث. وتكون مجتمع الدراسة من (493) مديراً، وبلغت عينة الدراسة (216) مديراً، تم اختيارهم بالعينة الاحتمالية العشوائية، وخضعت البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) و(Lisrel) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

أ. قابلية التوظيف وخصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي كان لها آثار مهمة - بصورة مباشرة- على الأداء السياقي.

ب. القابلية للتوظيف والخصائص الوظيفية كان لها تأثيرات مهمة مباشرة على الالتزام التنظيمي.  
ج. قابلية التوظيف وخصائص الوظيفة لهما تأثيرات مهمة غير مباشرة على الأداء السياقي من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط .

3. دراسة (Karlita & Surati, 2020) بعنوان: " تأثير خصائص الوظيفة والتوازن بين العمل والحياة على الأداء من خلال الرضا الوظيفي كمتغير متداخل (دراسات حول الشركات في خدمات جوجيك في مدينة ماتارام)"

**“The effect of job characteristics and work life Balance on performance through job satisfaction as intervening variables (studies on female partners on Gojek services in Mataram city)”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تأثير خصائص الوظيفة، والتوازن بين الحياة العملية والوظيفة، والرضا الوظيفي على أداء الشريكات. وتم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ (46) شريكة باستخدام المسح الشامل. خضعت الدراسة لتحليل نموذج المعادلة الهيكلية (تحليل SEM) باستخدام تطبيقات (smartPLS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

أ. أن الخصائص الوظيفية والرضا الوظيفي كان لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الشريكات، بينما لم يؤثر التوازن بين العمل والحياة بشكل كبير الأداء.

ب. خصائص الوظيفة والتوازن بين العمل والحياة لهما تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

ج. الرضا الوظيفي له تأثير ايجابي كبير على الأداء.

4. دراسة (Amahwa & Mukanzi, 2018) بعنوان: " تأثير خصائص الوظيفة على أداء المعلم في المدارس الابتدائية العامة في كاكاميغا المقاطعة الشرقية"

**“Effect of job characteristics on teacher performance in public primary schools in Kakamega east sub country”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية (الاستقلالية، والتغذية الراجعة) وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية في مقاطعة كاكاميغا الشرقية الفرعية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث منهج الوصفي، واستخدم الاستبانة بمقياس ليكرت أداة بحث. وبلغت عينة الدراسة (289) عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية العامة في مقاطعة كاكاميغا الشرقية الفرعية، تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة. وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام

(SPSS). وتوصلت الدراسة إلى : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الخصائص الوظيفية (الاستقلالية، والتغذية الراجعة) وأداء المعلم في المدارس الابتدائية الحكومية في كاكاميغا الشرقية مقاطعة فرعية.

5. دراسة (Sugianto, et al., 2018) بعنوان: " تأثير خصائص الوظيفة على الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظف "

**“The effect of job characteristics on job satisfaction and its impact on employee performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير خصائص الوظيفة على الرضا الوظيفي وما إذا كان له تأثير على أداء الموظف، وتم تحديد البحث عن التعاونيات في سولو ، جافا الوسطى. لتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الكمي الوصفي واستخدم الاستبانة أداة بحث. تم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ (55) موظفاً. وخضعت البيانات للتحليل باستخدام (smart PLS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

أ. أن خصائص الوظيفة لها علاقة ايجابية لكن ليست مهمة بأداء الموظف.

ب. خصائص الوظيفة لها علاقة ايجابية ومهمة بالرضا الوظيفي.

ج. الرضا الوظيفي له علاقة ايجابية ومهمة بأداء الموظف.

6. دراسة (Rijanti, et al., 2017) بعنوان: " تأثير الكفاءة وخصائص الوظيفة على الأداء مع

التحفيز كمتغير وسيط في وكالة التمويل الإقليمية لمدينة تيجال "

**“The influence of competence and job characteristics on performance with motivation as mediating variable at regional finance agency of Tegal city”**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الكفاءة وخصائص الوظيفة على الأداء مع الدافع كمتغير وسيط، لتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي. استخدمت الاستبانة أداة بحث، تم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ (105) أي جميع موظفي وكالة التمويل الإقليمية لمدينة تيجال، وباستخدام (SPSS) تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات والمتغير الوسيط. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أ. تؤثر الكفاءة بشكل إيجابي وكبير على الدافع
- ب. تؤثر خصائص الوظيفة بشكل إيجابي وكبير على الدافع
- ج. تؤثر الكفاءة بشكل إيجابي وكبير على الأداء
- د. تؤثر خصائص الوظيفة بشكل إيجابي وكبير على الأداء
- هـ. لم يثبت تأثير الدافع على الأداء
- و. لم يتم إثبات الدافع كمتغيرات وسيطة لتأثير كل من الكفاءة وخصائص الوظيفة على الأداء، أي انه يمكن تحسين الأداء بشكل أكثر فاعلية مباشرة عن طريق تحسين الكفاءة وتحسين خصائص الوظيفة بدلاً من التحفيز.

7. دراسة (Johari & Yahya, 2016) بعنوان: "خصائص الوظيفة، ومشاركة الموظفين، والأداء الوظيفي لموظفي الخدمة العامة"

**“Job characteristics, Work involvement, and job performance of public servants”**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور التنبؤي لأهمية خصائص الوظيفة (تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) على الأداء الوظيفي، علاوة على ذلك تم اختبار المشاركة في العمل كمتغير وسيط في الرابط المفترض، لتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث. وتكون مجتمع الدراسة من (5473) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (381) موظفاً تم اختيارهم بالعينة الطبقية، وبعد التوزيع تم استرجاع (268)، وبعد استبعاد غير الصالح منها تم تطبيق الدراسة على عينة من (256) موظف. خضعت البيانات للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج (SPSS) و (AMOS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أ. كشفت النتائج أن أهمية المهمة والتغذية الراجعة لهما تأثير بشكل كبير على المشاركة بالعمل وبالتالي على الأداء الوظيفي .

ب. من ناحية اخرى أظهر تنوع المهارات تأثيراً كبيراً ومباشراً على أداء الموظفين .

ج. فشلت النتائج في إثبات تأثير هوية المهمة والاستقلالية على الأداء الوظيفي بين الموظفين العموميين.

8. دراسة (Divya, at al.,2016) بعنوان: " الإثراء الوظيفي وأثره على أداء الموظفين في صناعة تكنولوجيا المعلومات"

**“Job enrichment and it’s impact on employee performance in IT industry”**

الإثراء الوظيفي هو أحد الأدوات المهمة المستخدمة لتقدير الأداء الفردي. ويتكون الإثراء الوظيفي من ثلاثة عناصر مهمة مثل أهمية المهمة والهوية المهمة وتنوع المهارات التي تساعد على تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم على أداء عملهم بفعالية. تركز هذه الدراسة على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأثره على أداء الموظف في صناعة تكنولوجيا المعلومات. يتم استخدام بحث نوعي لاستكشاف عوامل الإثراء الوظيفي (أهمية المهمة، هوية المهام وتنوع المهارات) على أداء الموظف في شركات تكنولوجيا المعلومات المختارة. تم جمع البيانات من موظفي العمل في شركة Robert Bosch India Limited و Cognizant Technology Services في منطقة كويمباتور، الهند لقياس العلاقة بين العوامل الثلاثة تجاه أداء الموظف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تسهم هوية المهمة بشكل أكبر في تحسين أداء الأفراد. ومن ثم يجب أن تركز صناعة تكنولوجيا المعلومات على منح الحرية لموظفيها لأداء مهمتهم بشكل صحيح، مما سيمكنهم من الاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، ويجب توفير مساحة للموظفين لإكمال مهمتهم بأنفسهم.

9. دراسة (Bakri, 2015) بعنوان: " أثر الإثراء الوظيفي على أداء الموظفين الإداريين دراسة حالة الجامعة الإسلامية"

**“The effect of job enrichment on the performance of administrative staff. Case Study: The Islamic University”**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، وذلك من خلال توضيح مدى توفر عناصر الإثراء الوظيفي التي تشمل (تنوع المهارات، أهمية المهام، الاستقلالية، وضوح المهام، التغذية العكسية) وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة بحثية. وتكون مجتمع الدراسة من (430) موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة من (203) من الموظفين، تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (161) استبانة بمعدل (79.3%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- أ. وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجموعة والأداء الوظيفي.
- ب. مستوى الإثراء الوظيفي في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة.
- ج. مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة الإسلامية جاء بنسبة مرتفعة.
- د. ترتيب أبعاد خصائص الوظيفة لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية جاء على النحو الآتي: تنوع المهام في المرتبة الأولى، ثم هوية المهمة، أهمية المهمة، التغذية الراجعة، وفي المرتبة الأخيرة الاستقلالية.

هـ. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ( التغذية الراجعة، وأهمية الوظيفة) والأداء.

و. أبعاد (تنوع المهارات، وضوح المهمة، والاستقلالية) لها تأثير ضئيل على الأداء.

10. دراسة (صالح، 2014) بعنوان: "تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي" بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العامين بالعراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لإعادة تصميم الوظيفة المتمثلة بالآتي (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) وتأثيرها في الأداء المنظمي. ولتحقيق هدف الرسالة اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية أدوات للبحث. وتكون مجتمع الدراسة من خمسة مكاتب مفتشين عامين في الوزارات العراقية، وقد بلغت عينة الدراسة (93) مفتشاً عاماً. توصلت نتائج الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- أ. توجد علاقة ارتباط وأثر بين إعادة تصميم الوظيفة ومتغيراتها والأداء المنظمي.
- ب. تزداد فاعلية الأداء المنظمي وكفاءته في المكاتب بزيادة اهتمام الأفراد بتحديد المهمات للوظائف التي تشغلها الأقسام، بحيث تكون ذات دلالة ومعنى، وتنوع المهارات واعطاء الاستقلالية والتغذية الراجعة لنتائج العمل.
- ج. يتأثر الأداء المنظمي إيجابياً بخصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة بأهمية المهمة، تنوع المهارات، وضوح المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة.

جدول (4.2): ملخص الدراسات التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي

الرقم	اسم الباحث	مشكلة الدراسة	المنهجية والمجتمع	الأبعاد المستخدمة	أهم النتائج
1	أبو تايه، 2021	هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الإثراء الوظيفي على أداء الإداريين العاملين في دائرة الجمارك الأردنية في مدينة العقبة.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (213) موظف، وبلغت عينة الدراسة (138) موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم استرجاع (131) استبانة (بمعدل استرجاع (94.9%)،	3 أبعاد: تعدد المهارات الاستقلالية التغذية الراجعة	أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية إيجابية بين الإثراء الوظيفي بأبعاده (تعدد المهارات، الاستقلالية، التغذية الراجعة) منفردة ومجمعة وأداء العاملين الإداريين في دائرة جمارك العقبة. كما أظهرت النتائج إلى أن أقوى علاقة هي التي ربطت بين (الاستقلالية)، ثم (التغذية الراجعة)، ثم (تنوع المهارات) وأداء العاملين.
2	Aryani & Widodo, 2020	هدفت هذه الدراسة الى استكشاف التأثير المباشر لقابلية التوظيف والخصائص الوظيفية على الأداء السياقي لمديري المدارس الثانوية المهنية مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.	اتبعت الدراسة المنهج الكمي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من 493 مدير، وبلغت عينة الدراسة 216 مدير، تم اختيارهم بالعينة الاحتمالية العشوائية.	5 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة	أظهرت النتائج أن قابلية التوظيف وخصائص الوظيفة والالتزام التنظيمي كان لها آثار مهمة مباشرة على الأداء السياقي.
3	Karlita & Surati, 2020	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تأثير خصائص الوظيفة، و	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع	5 أبعاد: تنوع المهارات	أظهرت النتائج أن الخصائص الوظيفية والرضا الوظيفي كان لهما

		الرضا الوظيفي على أداء الشركات	الدراسة البالغ 46 شريكة باستخدام المسح الشامل.	وضوح المهمة أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة	تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات.
4	Amahwa & Mukanzi, 2018	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الخصائص الوظيفية وأداء المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية في مقاطعة كاكاميغا الشرقية الفرعية	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية الحكومية وبلغت عينة الدراسة (289) فرداً، تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة.	بعدين: الاستقلالية التغذية الراجعة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الخصائص الوظيفية (الاستقلالية، والتغذية الراجعة) وأداء المعلم في المدارس الابتدائية الحكومية في كاكاميغا الشرقية مقاطعة فرعية.
5	Sugianto, et al., 2018	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير خصائص الوظيفة على الرضا الوظيفي وما إذا كان له تأثير على أداء الموظف.	استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي. واعتمدت الدراسة المسح الشامل للمجتمع حيث تم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ (55) موظفاً.	5 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة	أظهرت النتائج أن خصائص الوظيفة لها علاقة ايجابية لكن ليست مباشرة بأداء الموظف. حيث أن خصائص الوظيفة لها علاقة إيجابية ومهمة بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي له علاقة إيجابية ومهمة بأداء الموظف.
6	Rijanti, et al., 2017	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الكفاءة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتم تطبيق الدراسة على كامل مجتمع	5 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة	أظهرت النتائج أن خصائص الوظيفة والكفاءة تؤثر بشكل

<p>إيجابي وكبير على الأداء بينما لم يثبت تأثير الدافع على الأداء. ولم يتم إثبات الدافع كمتغيرات وسيطة لتأثير كل من الكفاءة وخصائص الوظيفة على الأداء.</p>	<p>أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة</p>	<p>الدراسة البالغ (105) أي جميع موظفي وكالة التمويل الإقليمية لمدينة تيجال.</p>	<p>وخصائص الوظيفة على الأداء مع الدافع كمتغير وسيط في وكالة التمويل الاقليمية لمدينة تيجال</p>		
<p>كشفت النتائج أن أهمية المهمة والتغذية الراجعة لهما تأثير بشكل كبير على المشاركة بالعمل وبالتالي على الأداء الوظيفي . من ناحية اخرى أظهرت تنوع المهارات تأثير كبير ومباشر على أداء الموظفين. بينما فشلت النتائج في إثبات تأثير هوية المهمة والاستقلالية على الأداء الوظيفي بين الموظفين العموميين.</p>	<p>5 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة</p>	<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع موظفي الخدمة العامة الحكوميين والبالغ عددهم (5473) موظف، وبلغت عينة الدراسة (381) موظفاً تم اختيارهم بالعينة الطبقية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الدور التنبؤي لأهمية خصائص الوظيفة على الأداء الوظيفي، و اختبار المشاركة في العمل كمتغير وسيط</p>	<p>Johari &amp; Yahya, 2016</p>	<p>7</p>
<p>أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الوظيفية الثلاثة (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة) والأداء الوظيفي، وأن خاصية هوية المهمة تسهم بشكل أكبر في</p>	<p>3 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة أهمية المهمة</p>	<p>استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات المستهدفة في منطقة كويمباتور، الهند، وتم توزيع الاستبانات على (250)</p>	<p>تركز هذه الدراسة على العلاقة بين الإثراء الوظيفي وأثره على أداء الموظف في صناعة تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>Divya, at al.,2016</p>	<p>8</p>

تحسين أداء الأفراد.		موظفاً بشكل عشوائي، وبلغت نسبة الاسترجاع (60%).			
أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين أبعاد الإثراء الوظيفي منفردة ومجموعة والأداء الوظيفي.	5 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (430) موظفاً وتم تطبيق الدراسة على عينة من (203) من الموظفين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استرداد (161) استبانة بمعدل (79.3%)	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإثراء الوظيفي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة	Bakri، 2015	9
أظهرت النتائج أن الأداء المنظمي يتأثر ايجابياً بخصائص إعادة تصميم الوظائف المتمثلة بأهمية المهمة، تنوع المهارات، وضوح المهمة، الاستقلالية، التغذية الراجعة.	5 أبعاد: تنوع المهارات وضوح المهمة أهمية المهمة الاستقلالية التغذية الراجعة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من خمسة مكاتب مفتشين عامين في الوزارات العراقية، وقد بلغت عينة الدراسة (93) مفتشاً عاماً.	هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لإعادة تصميم الوظيفة وتأثيرها في الأداء المنظمي.	صالح، 2014	10

### 4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت هذه الدراسات من حيث أهدافها، ومنهجيتها، وعيانتها، وأدواتها ومجتمعاتها، وفيما يلي أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. **من حيث الموضوع:** الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع (نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء) هي دراسة أبو تايه (2021)، ودراسة Aryani & Widodo (2020)، ودراسة Karlita & Surati (2020)، ودراسة Amahwa & Mukanzi (2018)، ودراسة Sugianto, et al. (2018)، ودراسة Rijanti, et al. (2017)، ودراسة Johari & Yahya (2016)، ودراسة Bakri, (2015)، ودراسة صالح (2014).

أما الدراسات التي اختلفت مع الدراسة الحالية في تناولها خصائص العمل وعلاقتها بعدد من المتغيرات غير الأداء الوظيفي مثل العلاقة مع الدافعية، والمنظمة المتعلمة، والرضا الوظيفي كما في دراسة اليعقوبي (2016)، ودراسة ضاهر (2016)، ودراسة خضير (2015)، ودراسة Mukal, at al. (2013).

في النقاط اللاحقة سوف يتم استكمال التعقيب على الدراسات السابقة التي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع أي التي تناولت نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي.

2. **من حيث المنهج:** اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي، كما في دراسة ابو تايه (2021)، ودراسة Aryani & Widodo (2020)، ودراسة Amahwa & Mukanzi (2018)، ودراسة Sugianto, et al. (2018)، ودراسة Rijanti, et al. (2017)، ودراسة Johari & Yahya (2016)، ودراسة Bakri (2015)، ودراسة صالح (2014).

3. **من حيث أداة الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة أداة رئيسة في الدراسة بالإضافة الى المقابلات الشخصية كما في دراسة صالح (2014). واختلفت مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة فقط كأداة للبحث كما في دراسة ابو تايه (2021)، ودراسة Aryani & Widodo (2020)، ودراسة Karlita & Surati (2020)، ودراسة Amahwa & Mukanzi (2018)، ودراسة Sugianto, et al. (2018)، ودراسة Rijanti, et al. (2017)، ودراسة Johari & Yahya (2016)، ودراسة Bakri (2015).

4. من حيث طريقة اختيار العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في طريقة اختيار عينة المسح الشامل كما في دراسة (Karlita & Surati (2020)، ودراسة Sugianto, et al. (2018)، ودراسة Rijanti, et al. (2017).

واختلفت مع الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة، والطبقية، والقصدية كما في دراسة أبو تايه (2021)، ودراسة Aryani & Widodo (2020)، ودراسة Amahwa & Mukanzi (2018)، ودراسة Johari & Yahya (2016)، ودراسة Bakri (2015)، ودراسة صالح (2014).

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. إثراء الإطار النظري ومعرفة المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أسلوب البحث العلمي، الخطوات، المنهجية، الأداة، العينة وتحديد متغيرات الدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة للدراسة الحالية مثل دراسة الجعبري (2021)، ودراسة أبي عرب وأبي سويرح (2020)، ودراسة Goel (2019)، ودراسة خضير (2015)، ودراسة ضاهر (2016)، المرهضي (2008).
4. استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية والإلمام بالتوجهات المستقبلية حول المتغيرات قيد البحث.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. ندرة الدراسات السابقة المحلية والعربية على موضوع الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي.
2. قلّة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تبحث نظرية الخصائص الوظيفية على القطاع الصحي.
3. هذه الدراسة تناولت أبعاد نموذج الخصائص الوظيفية الخمسة (تنوع المهارات، وضوح المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) بالإضافة إلى دراسة بُعدين لم يتناولهما الباحثون في حدود علم الباحثة- وهما (الأجور والتعويضات، وظروف العمل).

4. العينة المبحوثة في هذه الدراسة تكونت من جميع الأفراد المكونين لمجتمع الدراسة حيث تم استخدام المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (405) موظفين من الإداريين والإداريين الطبيين العاملين في كافة المستويات الإدارية، حيث يعد مجتمع الدراسة جديداً وجديراً بالدراسة والبحث.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

1.3 المقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 صدق الأدوات

6.3 ثبات الأدوات

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية

9.3 مفتاح التصحيح

### 1.3 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي انتهجتها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، صدق الأدوات، ثبات الأدوات، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

### 2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ( descriptive correlational study) للوصول الى نتائج الدراسة، فكما أشار (sekaran & bougie, 2016) فإن الهدف من الدراسات الوصفية هو الحصول على البيانات التي تصف موضوع الاهتمام، يتم تصميمها عادة لجمع البيانات التي تصف خصائص الأشياء، الأحداث، المواقف أو متغيرات الدراسة، وتكون الدراسات الوصفية إما كمية أو نوعية في طبيعتها. أما الدراسات الارتباطية فتهدف إلى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة. واعتمدت الباحثة في دراستها على الطريقة الكمية باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية المهيكلة.

### 3.3 جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية.

1. المصادر الثانوية: اشتملت على الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ودراسة نماذج تقييم الأداء المعمول بها في المستشفيات وتحليلها في محافظة الخليل، بالإضافة إلى الاطلاع على المكتبات الالكترونية للجامعات العربية والأجنبية، ومراجعة الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراة، والمقالات والمجلات العلمية، وبعض المواقع الالكترونية.

#### 2. المصادر الأولية:

- الاستبانة.
- المقابلات المهيكلة.

### 4.3 مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكاملة من الأشخاص، الأحداث، أو الأشياء التي يرغب الباحث في دراستها (sekaran & bougie, 2016) وبناءً على ذلك فإن مجتمع الدراسة المستهدف هو جميع العاملين الإداريين والإداريين الطبيين في المستشفيات في محافظة الخليل، والذي بلغ عددهم (405) من الموظفين موزعين على (8) مستشفيات، حيث تم استهداف جميع المستشفيات الحكومية والخاصة والأهلية في محافظة الخليل.

### 5.3 أدوات الدراسة

#### 1.5.3 الاستبانة

##### 1.1.5.3 عينة أداة الاستبانة

اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل للمجتمع للحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم توزيع (405) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة ليتم تعبئتها من قبل الموظفين الإداريين والإداريين الطبيين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة (368) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (91%) تقريباً، وهي نسبة مرتفعة جداً ومناسبة لإكمال الدراسة، والجدول الآتي يوضح توزيع المبحوثين على المستشفيات محل الدراسة:

جدول (1.3): خصائص المبحوثين حسب المستشفيات التي يعملون بها:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
اسم المستشفى	مستشفى الميزان	48	13.0%
	مستشفى دورا	30	8.2%
	مستشفى الهلال	48	13.0%
	مستشفى محمد علي	41	11.1%
	مستشفى عالية	66	17.9%
	مستشفى لحول	11	3.0%
	مستشفى يطا	35	9.5%
	مستشفى الاهلي	89	24.2%
	المجموع	368	100.0%
نوع المستشفى	حكومي	183	49.7%
	خاص	48	13.0%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	أهلي	137	37.2%
	المجموع	368	100.0%
	أقل من 10 سنوات	76	20.7%
عمر المستشفى	من 10 سنوات فأكثر	292	79.3%
	المجموع	368	100.0%

والجدول الآتي يوضح خصائص المبحوثين الشخصية:

### جدول(2.3): خصائص المبحوثين الشخصية:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	230	62.5%
	أنثى	138	37.5%
	المجموع	368	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	67	18.2%
	من 5-10 سنوات	107	29.1%
	أكثر من 10 سنوات	194	52.7%
	المجموع	368	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	76	20.7%
	بكالوريوس	211	57.3%
	ماجستير فأعلى	81	22.0%
	المجموع	368	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام	9	2.4%
	مدير طبي	12	3.3%
	مدير إداري/مالي	20	5.4%
	رئيس قسم	185	50.3%
	موظف إداري	142	38.6%
	المجموع	368	100.0%
	التخصص	علوم صحية	204
علوم إدارية مالية		107	29.1%
أخرى		57	15.5%
المجموع		368	100.0%

### 2.1.5.3 بناء أداة الاستبانة

تم إعداد الاستبانة حول "تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل"، ويبين ملحق رقم (1) نموذج الاستبانة، التي تكونت من ثلاثة أقسام رئيسة، هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المستشفى، عمر المستشفى، المسمى الوظيفي، التخصص)

القسم الثاني: وهو عبارة عن تطبيقات خصائص العمل، ويتكون من (40) فقرة، موزعة على سبع خصائص، وهي:

- الخاصية الأولى: استقلالية الوظيفة، وتكونت من (6) فقرات.
- الخاصية الثانية: وضوح الوظيفة، وتكونت من (5) فقرات.
- الخاصية الثالثة: أهمية الوظيفة، وتكونت من (6) فقرات.
- الخاصية الرابعة: تنوع مهارات الوظيفة، وتكونت من (7) فقرات.
- الخاصية الخامسة: التغذية الراجعة، وتكونت من (6) فقرات.
- الخاصية السادسة: الاجور والتعويضات، وتكونت من (5) فقرات.
- الخاصية السابعة: ظروف العمل، وتكونت من (5) فقرات.

وقد استندت الباحثة في صياغة فقرات هذا القسم على استبانة نموذج خصائص العمل التي وضعها هاكمان وأولدهام، بالإضافة إلى دراسة (أبو عرب وأبو سويرح، 2020)، ودراسة (التميمي، 2017)، ودراسة (ضاهر، 2016)، ودراسة (رجم وآخرين، 2019)، ودراسة (خضير، 2015)، ودراسة (Goel, 2019)، وقد أعادت الباحثة صياغتها وتعديلها بالإضافة عليها بما يحقق أهداف الدراسة الحالية وبما يناسب مجتمع الدراسة والبيئة الفلسطينية.

القسم الثالث: وهو عبارة عن مستوى الأداء الوظيفي، ويتكون من (13) فقرة، وقد تم اعداده من قبل الباحثة عن طريق تحليل نماذج تقييم الأداء المعتمدة في المستشفيات الحكومية وغير الحكومية المدرجة في الملحق رقم (5)، ومن خلال الدراسات السابقة كدراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة

(Goel, 2019)، ودراسة (علي، 2018)، دراسة (محمد، 2016)، ودراسة (ربيع، 2016)، ودراسة (ابو شرح، 2010).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث تتدرج الإجابة عن فقرات الاستبانة على النحو الآتي: (بدرجة قليلة جداً = 1)، (بدرجة قليلة = 2)، (بدرجة متوسطة = 3)، (بدرجة كبيرة = 4)، (بدرجة كبيرة جداً = 5).

### 3.1.5.3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها:

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) والارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تم اعتماد طريقة صدق المحتوى؛ فعملت الباحثة بعد تصميم الاستبانة على عرضها ومراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمختصين في مجال الدراسة، كما يظهر في ملحق رقم (2)، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم التعديل، والإضافة، والحذف لبعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها إلى المحاور التي تتدرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط التي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الكلي والدرجة الكلية لتلك المجالات، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع معاملات الارتباط أو معظمها دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، (sauro & lewis, 2012).

جدول رقم (3.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات استقلالية الوظيفة والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	لدي القدرة على العمل دون ان أعتمد على رئيسي المباشر.	0.551	0.000
2.	أمتلك حرية القرار في كيفية إنجاز عملي.	0.677	0.000
3.	يتدخل رئيسي بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل.	0.588	0.000

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
4.	يسعي رئيسي بصورة مستمرة إلى شرح تعليمات وانظمة العمل.	0.571	0.000
5.	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في العمل.	0.718	0.000
6.	يتجاوب معي رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل.	0.724	0.000

جدول رقم(4.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات وضوح الوظيفة والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يتوفر لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام عملي وواجباته.	0.741	0.000
2.	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته.	0.754	0.000
3.	تتميز إجراءات عملي بالوضوح والدقة.	0.788	0.000
4.	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل العمل الذي اقوم به وخطواته.	0.801	0.000
5.	تكون الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي.	0.784	0.000

جدول رقم(5.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات أهمية الوظيفة والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يعد عملي أكثر أهمية وقيمة من أعمال الآخرين.	0.593	0.000
2.	أدرك أهمية عملي وهذا يزيد من كفاءتي في العمل.	0.677	0.000
3.	نتائج عملي مهمة وتؤثر على مصالح الآخرين.	0.764	0.000
4.	نتائج عملي تبني عليها قرارات مهمة للخدمات الصحية.	0.760	0.000
5.	ما اقوم به من عمل مرتبط بتحقيق اهداف المستشفى بصورة كلية.	0.731	0.000
6.	تشجع الإدارة الموظفين على العمل الجماعي.	0.597	0.000

جدول رقم(6.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات تنوع مهارات الوظيفة والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	يعطيني عملي فرصة التنوع في مهام اليومية.	0.713	0.000
2.	يتم تكليفي بمهام وظيفية إضافية أحياناً.	0.548	0.000

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
3.	تشجعي الإدارة على تطوير مهاراتي الوظيفية.	0.823	0.000
4.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهاراتي الوظيفية.	0.818	0.000
5.	تسمح لي ادارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن إطار وظيفتي وتخصصي.	0.809	0.000
6.	عملي الذي أمارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة.	0.608	0.000
7.	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي متغيرات في مكان عملي.	0.442	0.000

جدول رقم(7.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات التغذية الراجعة والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	اشعر بنجاح عملي، من خلال الملاحظات التي أتلقاها.	0.721	0.000
2.	مجرد رؤيتي لنتائج عملي تعطيني فكرة جيدة عن الإنجاز.	0.695	0.000
3.	يمنحني عملي تغذية راجعة تساعدني على رفع كفاءتي العلمية والعملية.	0.797	0.000
4.	تكشف التغذية الراجعة في عملي عن نقاط القوة والضعف في الأداء	0.772	0.000
5.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين.	0.821	0.000
6.	يتم توفير التغذية الراجعة مباشرة بعد عملية التقييم المستمر.	0.752	0.000

جدول رقم( 8.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الأجور والتعويضات والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تشجع المكافآت المادية في مكان العمل على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	0.784	0.000
2.	أشعر بقيمة التعويضات والمكافآت المتاحة.	0.859	0.000
3.	أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما اتقاضاه من رواتب وعلاوات	0.809	0.000
4.	تعمل زيادة المكافآت المادية على تحسين المردود الأدائي لدي.	0.660	0.000
5.	يتم منح العمولات في حال تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.738	0.000

جدول رقم(9.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات ظروف العمل والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	أمتك علاقات جيدة في العمل مع زملائي.	0.463	0.000
2.	لا أتعرض للمضايقات أثناء القيام بالأعمال المطلوبة مني.	0.697	0.000
3.	يوفر لي المستشفى سبل الراحة لأداء المهام المطلوبة مني.	0.833	0.000
4.	أشعر بأني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي.	0.725	0.000
5.	تتوفر لي المستلزمات الضرورية لأداء العمل.	0.770	0.000

جدول رقم(10.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين فقرات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
1.	أنجز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	0.649	0.000
2.	أستغل الموارد المتاحة لي استغلالاً جيداً.	0.649	0.000
3.	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل.	0.724	0.000
4.	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة والتعامل مع الآخرين.	0.674	0.000
5.	أعمل على إنجاز المهام المطلوبة مني بصورة كافية وموضوعية.	0.744	0.000
6.	أقوم بالمسؤوليات المحددة لي في وصف الوظيفة.	0.707	0.000
7.	ألبي متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.	0.733	0.000
8.	أساعد زملائي الآخرين عندما يواجهون مشاكل في العمل.	0.663	0.000
9.	أتطوع لإنجاز المهام غير المطلوبة مني.	0.582	0.000
10.	أتمتع بالمهارة المهنية.	0.757	0.000
11.	أتمتع بالمهارة الفنية.	0.749	0.000
12.	أتمتع بالمهارة الإدارية.	0.724	0.000
13.	ألتزم بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير.	0.695	0.000

من خلال الجداول رقم (3.3+4.3+5.3+6.3+7.3+8.3+9.3+10.3) يتضح وجود

ارتباطات دالة إحصائية(مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع فقرات المحور الواحد

والدرجة الكلية لذلك المحور في جميع الأبعاد المدروسة، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق والتناسق الداخلي، وبذلك تعد هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

**جدول رقم(11.3): معاملات الارتباط سبيرمان بين الدرجات الكلية لمحاور الخصائص الوظيفية والدرجة الكلية لها.**

المجال	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة المعنوية
استقلالية الوظيفة	0.615	0.000
وضوح الوظيفة	0.536	0.000
أهمية الوظيفة	0.661	0.000
تنوع مهارات الوظيفة	0.780	0.000
التغذية الراجعة	0.754	0.000
الأجور والتعويضات	0.620	0.000
ظروف العمل	0.712	0.000

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع الدرجات الكلية لمحاور الخصائص الوظيفية مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعد هذه المجالات صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعبر عن مدى تجانس (اتساق) إجابات المبحوثين وتناسقها (اتساقها) عن فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في الظروف نفسها (sauro & lewis, 2012). لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفاً وذلك على عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم(12.3): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استقلالية الوظيفة	6	0.70
وضوح الوظيفة	5	0.83
أهمية الوظيفة	6	0.76
تنوع مهارات الوظيفة	7	0.84
التغذية الراجعة	6	0.87
الأجور والتعويضات	5	0.85
ظروف العمل	5	0.76
الدرجة الكلية للخصائص الوظيفية	40	0.92
واقع الأداء الوظيفي	13	0.90

يتضح من الجدول السابق، أنه تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد الخصائص الوظيفية (0.70-0.87) و بلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية للخصائص الوظيفية (0.92) وللأداء الوظيفي (0.90)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما بين (90%-92%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد على (70%) أو تساويها.

### 2.5.3 المقابلات المهيكلة

#### 1.2.5.3 عينة أداة المقابلات المهيكلة

تم اجراء المقابلات الشخصية المهيكلة مع المديرين في المستشفيات، حيث أجريت المقابلات مع (10) مبحوثين في مستشفيات محافظة الخليل، ونظراً لصعوبة الوصول الى جميع المبحوثين تم استخدام عينة الملاءمة (convenience sampling) حيث أشار (sekaran & bougie, 2016) إلى أن العينة الملائمة يتم فيها أخذ العينات من أفراد المجتمع المتاحين الذين يسهل الوصول إليهم، كما أشار أيضاً إلى أنه عندما يتم إجراء عدد كافٍ من المقابلات المنظمة والحصول على معلومات كافية لفهم العوامل المهمة قيد الدراسة ووصفها، يتوقف الباحث عن المقابلات. بالتالي فقد

تم إجراء المقابلة مع (9) مبحوثين وفي المقابلة رقم (10) لم يكن هناك أي إضافة جديدة على البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات السابقة وعليه تم اعتماد (10) مقابلات، وتم توزيع العينة كما يلي:

- تم إجراء (4) مقابلات في المستشفيات الحكومية.
- تم إجراء (5) مقابلات في المستشفيات الأهلية.
- تم إجراء (1) مقابلة واحدة في المستشفيات الخاصة.

### 2.2.5.3 بناء أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة)

بعد بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة، ونموذج تقييم الأداء في مستشفيات محافظة الخليل الحكومية وغير الحكومية في ملحق رقم (5)، قامت الباحثة بوضع عدد من الأسئلة وتصميم نموذج المقابلات المهيكلة، وذلك بهدف التعمق في موضوع البحث وقياس أداء الموظفين من وجهة نظر المديرين، والاستفادة من تعدد وجهات النظر، واكتساب أعلى درجة من المصادقية والدقة في النتائج، ويبين الملحق رقم (3) نموذج المقابلة، الذي تكون من خمسة أسئلة تقيس أربعة محاور أساسية في تقييم الأداء، وهي: (العمل والانتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، الصفات الذاتية).

### 3.2.5.3 صدق أداة الدراسة (المقابلات المهيكلة) وثباتها

للتحقق من صدق أداة الدراسة (المقابلات) وثباتها صممت الباحثة أسئلة المقابلة استناداً على نماذج تقييم الأداء المعتمدة من وزارة الصحة الفلسطينية، واستخدام أسئلة محددة مسبقاً وثابتة لجميع أفراد عينة المقابلة أي تم استخدام أسلوب المقابلات المهيكلة كونها ترفع من ثبات المقابلة.

التحيز في المقابلات ممكن أن ينشأ من الباحث أو الشخص الذي تمت مقابلته أو الموقف (sekaran & bougie, 2016) لذلك صممت الباحثة الأسئلة بتقنية القمع، أي تم البدء بالأسئلة التي تحمل فكرة واسعة ثم الأسئلة الأكثر تركيزاً، وكانت الأسئلة واضحة مباشرة وغير متحيزة، ولا توجي لإجابة معينة، وحرصت الباحثة على إعطاء الثقة للمبحوثين بالحفاظ على سرية المقابلة والأسماء للحصول على إجابات صادقة دون خوف من العواقب السلبية، كما تم إطلاع المبحوثين على أهمية هذه الدراسة لقطاعهم ومدى أهمية إجاباتهم لهذه الدراسة، والتأكد من الفهم الدقيق للسؤال

من قبل المبحوث، وعدم إظهار أي تأييد أو اعتراض لفظي أو إيمائي لإجابات المبحوثين. كما تم تدوين الملاحظات باستمرار وبالأهمية نفسها لجميع الاسئلة والمبحوثين، وتم إجراء المقابلات بطريقة فردية شخصية وجهاً لوجه لكل مدير مع أخذ مواعيد مسبقة للحصول على إجابات صحيحة ودقيقة، كما استخدمت الباحثة أسلوب المشاركة الاسترجاعية مع مجتمع الدراسة لتأكيد موافقتهم على ما توصلت إليه من نتائج خلال المقابلات.

### 6.3 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وهي: (استقلالية الوظيفة، وضوح الوظيفة، أهمية الوظيفة، تنوع مهارات الوظيفة، التغذية الراجعة، الأجور والتعويضات، ظروف العمل).

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.

### 7.3 عملية معالجة البيانات وتحليلها

#### 1.7.3 المعالجة الإحصائية للاستبانة

بعد جمع بيانات الدراسة من أداة الاستبانة، راجعتها الباحثة تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها إلى لحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (بدرجة قليلة جداً = 1)، (بدرجة قليلة = 2)، (بدرجة متوسطة = 3)، (بدرجة كبيرة = 4)، (بدرجة كبيرة جداً = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1 - 5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات التي هي متغيرات ترتيبية، تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة قليلة جداً = 1 إلى بدرجة مرتفعة جداً = 4). وحسب جيف ساورو وآخرين؛ فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية ( sauro & lewis, )

(2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد درجات عددية لها وتخصيصها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان للإجابة عن أسئلة الدراسة المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، كما تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الاستبانة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط سبيرمان لفحص صدق أداة الاستبانة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 2.7.3 المعالجة الإحصائية للمقابلات المهيكلة

تمت عملية تحليل البيانات في المقابلات المهيكلة وفق الآلية الآتية:

أولاً: ترميز المقابلات، بما أن هناك تجانساً في مجتمع المقابلات، وهم مديرو المستشفيات، فقد تم إعطاؤهم رمز (م)، وتم ترميز المستشفيات الحكومية برمز (ح) وتسلسل من (1-4)، والمستشفيات الخاصة برمز (خ) وتسلسل (5)، والمستشفيات الأهلية برمز (هـ) وتسلسل من (6-10)، فمثلاً المقابلة الأولى لمدير حكومي كان رمزها (م ح 1)، انظر الملحق رقم (4).

ثانياً: راجعت الباحثة نتائج المقابلات الخاصة بكل مبحوث، ثم مراجعة نتائج المقابلات بكل مستشفى، ومن ثم مراجعة نتائج المقابلات الخاصة بجميع المستشفيات دفعة واحدة. حيث قرأت الباحثة إجابات المبحوثين بشكل سريع ثم قراءة مفصلة عدة مرات، وذلك من أجل تحليل القضايا والأفكار المتعلقة بالسؤال، وتوظيفها في عملية التحليل، والوصول إلى النتائج المرجوة.

### 8.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5 = 4) وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج (= 4/5 = 0.8)، وبالتالي

نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وهي (1) وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى الاستجابة وشدتها بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (13.3) يوضح ذلك :

جدول رقم (13.3): مفتاح التصحيح

المستوى	النسبة المئوية	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 36%	أقل من 1.8
منخفضة	36%-52%	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	52%-68%	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	68%-84%	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	أكثر من 84%	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

## 1.4 المقدمة

بعد أن تناولت الباحثة منهجية الدراسة في الفصل السابق، انتقلت إلى عرض النتائج وتحليلها، وذلك في إطار الأسئلة التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول.

### 2.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما واقع تطبيق الخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

الجدول (1.4) يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بالخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل:

جدول رقم (1.4): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بالخصائص الوظيفية.

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
استقلالية الوظيفة	3.86	0.59	77%	مرتفعة
وضوح الوظيفة	4.31	0.55	86%	مرتفعة جداً
أهمية الوظيفة	4.09	0.55	81%	مرتفعة
تنوع مهارات الوظيفة	3.67	0.71	73%	مرتفعة
التغذية الراجعة	3.98	0.68	80%	مرتفعة
الأجور والتعويضات	3.07	1.06	61%	متوسطة
ظروف العمل	3.87	0.71	77%	مرتفعة
الدرجة الكلية للخصائص الوظيفية	3.84	0.48	77%	مرتفعة

يتضح من الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لواقع الخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (3.84) وانحراف معياري (0.48).

ويتضح أيضاً أن أعلى الدرجات هي درجة وضوح الوظيفة بوسط حسابي مقداره (4.31) وهي مرتفعة جداً، يليها درجة أهمية الوظيفة بوسط حسابي مقداره (4.09) وهي مرتفعة، يليها درجة التغذية الراجعة بوسط حسابي مقداره (3.98) وهي مرتفعة، يليها درجة ظروف العمل بوسط حسابي مقداره

(3.87) وهي مرتفعة، يليها درجة استقلالية الوظيفة بوسط حسابي مقداره (3.86) وهي مرتفعة، يليها درجة تنوع مهارات الوظيفة بوسط حسابي مقداره (3.67) وهي مرتفعة، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة الأجور والتعويضات بوسط حسابي مقداره (3.07) وهي متوسطة.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة حسب كل محور من محاور الخصائص الوظيفية:

#### أولاً: استقلالية الوظيفة

الجدول (2.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استقلالية الوظيفة:

جدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور استقلالية الوظيفة.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة باستقلالية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	لدي القدرة على العمل دون ان أعتمد على رئيسي المباشر	4.11	0.77	مرتفعة
2.	يتجاوب معي رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل	4.02	0.90	مرتفعة
3.	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في العمل	3.97	0.92	مرتفعة
4.	أمتلك حرية القرار في كيفية إنجاز عملي	3.94	0.82	مرتفعة
5.	يسعي رئيسي بصورة مستمرة إلى شرح تعليمات العمل وأنظمتها.	3.70	1.00	مرتفعة
6.	لا يتدخل رئيسي بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل	3.40	1.09	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.86	0.59	مرتفعة

يوضح الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة باستقلالية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.59)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة باستقلالية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لدي القدرة على العمل دون ان أعتمد على رئيسي المباشر) بمتوسط حسابي مقداره

(4.11) وانحراف معياري مقداره (0.77)، والفقرة (يتجاوب معي رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.9)، والفقرة (يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (أملك حرية القرار في كيفية إنجاز عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.82)، والفقرة (يسعى رئيسي بصورة مستمرة إلى شرح تعليمات العمل وأنظمتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (1). في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لا يتدخل رئيسي بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (1.09).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة باستقلالية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أنّ العاملين في القطاع الصحي لديهم القدرة على العمل دون الاعتماد على الرئيس المباشر، يتجاوب معهم رؤسائهم عندما يقدمون لهم اقتراحاً في مجال العمل، يمنحهم رؤسائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في العمل، يمتلكون حرية القرار في كيفية إنجاز أعمالهم، يسعى رؤسائهم بصورة مستمرة إلى شرح تعليمات العمل أنظمتها، ولا يتدخل الرؤساء بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل.

## ثانياً: وضوح الوظيفة

الجدول (3.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور وضوح الوظيفة:

جدول رقم(3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور وضوح الوظيفة.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بوضوح الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7.	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته الى نهايته.	4.38	0.66	مرتفعة جدا
8.	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل العمل الذي أقوم به وخطواته.	4.33	0.65	مرتفعة جدا
9.	يتوفر لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام عملي وواجباته.	4.29	0.78	مرتفعة جدا
10.	الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي.	4.27	0.72	مرتفعة جدا
11.	إجراءات عملي تتميز بالوضوح والدقة.	4.25	0.74	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.31	0.55	مرتفعة جدا

يوضح الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بوضوح الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.31) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بوضوح الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.66)، والفقرة (لدي معرفة كاملة بجميع مراحل العمل الذي أقوم به وخطواته) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.65)، والفقرة (يتوفر لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام عملي وواجباته) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.78)، والفقرة (الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.72). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (إجراءات عملي تتميز بالوضوح والدقة) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بوضوح الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أن العاملين في القطاع الصحي يستطيعون القيام بجميع مراحل العمل من بدايته إلى نهايته، لديهم معرفة كاملة بجميع مراحل العمل الذي يقومون به وخطواته، يتوفر لديهم معرفة بالوصف الوظيفي لمهام أعمالهم وواجباتها، الصورة النهائية لنتائج جهودهم واضحة ومعروفة لهم، إجراءات أعمالهم تتميز بالوضوح والدقة.

### ثالثاً: أهمية الوظيفة

الجدول (4.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أهمية الوظيفة:

جدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أهمية الوظيفة.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بأهمية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12.	أدرك أهمية عملي وهذا يزيد من كفاءتي في العمل.	4.34	0.67	مرتفعة جدا
13.	نتائج عملي مهمة وتؤثر على مصالح الآخرين.	4.24	0.76	مرتفعة جدا
14.	ما أقوم به من عمل مرتبط بتحقيق اهداف المستشفى ككل.	4.22	0.74	مرتفعة جدا
15.	نتائج عملي تبنى عليها قرارات مهمة للخدمات الصحية.	4.14	0.78	مرتفعة
16.	عملي يعتبر أكثر أهمية وقيمة من أعمال الآخرين.	3.85	0.92	مرتفعة
17.	تشجع الإدارة الموظفين على العمل الجماعي.	3.78	0.97	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.55	مرتفعة

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بأهمية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بأهمية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ادرك أهمية عملي وهذا يزيد من كفاءتي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.67)، والفقرة (نتائج عملي مهمة وتؤثر على مصالح الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.76)، والفقرة (ما أقوم به من عمل مرتبط بتحقيق اهداف المستشفى ككل) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.74)، والفقرة (نتائج عملي تبنى عليها قرارات مهمة للخدمات الصحية) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (عملي يعتبر أكثر أهمية وقيمة من أعمال الآخرين) بمتوسط حسابي

مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (0.92)، في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تشجع الإدارة الموظفين على العمل الجماعي) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.97).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بأهمية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل بأن العاملين في القطاع الصحي يدركون أهمية عملهم وهذا يزيد من كفاءتهم في العمل، نتائج أعمالهم مهمة وتؤثر على مصالح الآخرين، ما يقومون به من عمل مرتبط بتحقيق أهداف المستشفى ككل، نتائج أعمالهم تبنى عليها قرارات مهمة للخدمات الصحية، عملهم يعتبر أكثر أهمية وقيمة من أعمال الآخرين، كما أن الإدارة تشجع الموظفين على العمل الجماعي.

#### رابعاً: تنوع مهارات الوظيفة

الجدول (5.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنوع مهارات الوظيفة:

جدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنوع مهارات الوظيفة.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بتنوع مهارات الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
18.	استطيع التكيف والتأقلم مع أي متغيرات في مكان عملي.	4.16	0.83	مرتفعة
19.	عملي الذي امارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة.	4.01	0.91	مرتفعة
20.	يعطيني عملي فرصة التنوع في مهام اليومية	3.74	0.94	مرتفعة
21.	يتم تكليفي بمهام وظيفية اضافية احيانا	3.66	0.99	مرتفعة
22.	تسمح لي إدارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن إطار وظيفتي وتخصصي.	3.41	1.10	مرتفعة
23.	تشجعني الإدارة على تطوير مهاراتي الوظيفية.	3.40	1.10	مرتفعة
24.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهاراتي الوظيفية.	3.28	1.14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.71	مرتفعة

يوضح الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بتنوع مهارات الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير

الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.71)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بتنوع مهارات الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أستطيع التكيف والتأقلم مع أي متغيرات في مكان عملي) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.83)، والفقرة (عملي الذي امارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.91)، والفقرة (يعطيني عملي فرصة التنوع في مهام اليومية) بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.94)، والفقرة (تسمح لي إدارتي بالتنقل بين الأعمال ضمن اطار وظيفتي وتخصصي) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (1.1)، والفقرة (تشجعني الإدارة على تطوير مهاراتي الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (1.1)، والفقرة (يتم تكليفي بمهام وظيفية إضافية أحياناً) بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.99). في حين كانت أدنى الفقرات: والفقرة (توفر الإدارة الفرص على تطوير مهاراتي الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (1.14).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بتنوع مهارات الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أن العاملين في القطاع الصحي يستطيعون التكيف والتأقلم مع أي متغيرات في مكان عملهم، عملهم الذي يمارسونه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة، يعطيهم عملهم فرصة التنوع في مهام اليومية، يتم تكليفهم بمهام وظيفية إضافية أحياناً، تسمح لهم إدارتهم بالتنقل بين الأعمال ضمن إطار وظيفتهم وتخصصهم، كما تشجعهم الإدارة على تطوير مهاراتهم الوظيفية.

## خامسا: التغذية الراجعة

الجدول (6.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التغذية الراجعة:

جدول رقم(6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التغذية الراجعة.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالتغذية الراجعة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
25.	رؤيتي لنتائج عملي تعطيني فكرة جيدة عن الإنجاز .	4.23	0.76	مرتفعة جدا
26.	يمنحني عملي تغذية راجعة تساعدني على رفع كفاءتي.	4.11	0.80	مرتفعة
27.	تكشف التغذية الراجعة في عملي عن نقاط القوة والضعف في الأداء.	4.10	0.83	مرتفعة
28.	أشعر بنجاح عملي، من خلال الملاحظات التي أتلقاها.	4.06	0.90	مرتفعة
29.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين.	3.78	0.98	مرتفعة
30.	يتم توفير التغذية الراجعة مباشرة بعد عملية التقييم المستمر.	3.59	0.95	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	0.68	مرتفعة

يوضح الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالتغذية الراجعة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالتغذية الراجعة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (رؤيتي لنتائج عملي تعطيني فكرة جيدة عن الإنجاز) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.76)، والفقرة (يمنحني عملي تغذية راجعة تساعدني على رفع كفاءتي) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.8)، والفقرة (تكشف التغذية الراجعة في عملي عن نقاط القوة والضعف في الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.83)، والفقرة (أشعر بنجاح عملي، من خلال الملاحظات التي أتلقاها) بمتوسط حسابي مقداره

(4.06) وانحراف معياري مقداره (0.9)، والفقرة (تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.98). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم توفير التغذية الراجعة مباشرة بعد عملية التقييم المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وانحراف معياري مقداره (0.95).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالتغذية الراجعة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أن مجرد رؤيتهم لنتائج عملهم يمنحهم فكرة جيدة عن الإنجاز، حيث يمنحهم عملهم تغذية راجعة تساعد على رفع كفاءتهم، تكشف التغذية الراجعة في عملهم عن نقاط القوة والضعف في الأداء، كما أنهم يشعرون بنجاح عملهم من خلال الملاحظات التي يتلقونها، كما تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين، وكذلك يتم توفير التغذية الراجعة مباشرة بعد عملية التقييم المستمر.

#### سادسا: الأجور والتعويضات

الجدول (7.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأجور

والتعويضات:

جدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأجور والتعويضات.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالأجور والتعويضات للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
31.	زيادة المكافآت المادية تعمل على تحسين المردود الأدائي لدي.	3.50	1.35	مرتفعة
32.	تشجع المكافآت المادية في مكان العمل على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	3.34	1.41	متوسطة
33.	اشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أنقضاه من رواتب وعلاوات.	3.01	1.29	متوسطة
34.	أشعر بقيمة التعويضات والمكافآت المتاحة.	2.88	1.35	متوسطة
35.	يتم منح العمولات في حال تحقيق الأهداف المطلوبة.	2.62	1.36	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.07	1.06	متوسطة

يوضح الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالأجور والتعويضات للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.06)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالأجور والتعويضات للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (زيادة المكافآت المادية تعمل على تحسين المردود الأدائي لديّ) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (1.35)، والفقرة (تشجع المكافآت المادية في مكان العمل على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (1.41)، والفقرة (أشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما أتقاضاه من رواتب وعلاوات) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري مقداره (1.29)، والفقرة (أشعر بقيمة التعويضات والمكافآت المتاحة) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره (1.35)، في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يتم منح العمولات في حال تحقيق الأهداف المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (1.36).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالأجور والتعويضات للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أن زيادة المكافآت المادية تعمل على تحسين المردود الأدائي لدى العاملين.

#### سابعاً: ظروف العمل

الجدول (8.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل:

جدول رقم (8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور ظروف العمل.

الرقم	واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بظروف العمل للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
-------	--	---------------	-------------------	---------

مرتفعة جدا	0.72	4.45	أمتك علاقات جيدة في العمل مع زملائي.	36.
مرتفعة	1.00	3.84	لا أتعرض للمضايقات أثناء القيام بالأعمال المطلوبة مني.	37.
مرتفعة	1.10	3.83	أشعر بأني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي.	38.
مرتفعة	1.04	3.65	تتوفر لي المستلزمات الضرورية لأداء العمل.	39.
مرتفعة	1.09	3.56	توفر لي المستشفى سبل الراحة لأداء المهام المطلوبة مني.	40.
مرتفعة	0.71	3.87	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بظروف العمل للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.87) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.71)، مما يدل على أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بظروف العمل للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أمتك علاقات جيدة في العمل مع زملائي) بمتوسط حسابي مقداره (4.45) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (لا أتعرض للمضايقات أثناء القيام بالأعمال المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (1).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يوفر لي المستشفى سبل الراحة لأداء المهام المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (1.09)، والفقرة (تتوفر لي المستلزمات الضرورية لأداء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري مقداره (1.04)، والفقرة (أشعر بأني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (1.1).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بظروف العمل للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أن العاملين في القطاع الصحي يمتلكون علاقات جيدة في العمل مع زملائهم، كما أنهم لا يتعرضون للمضايقات في أثناء القيام بالأعمال المطلوبة منهم، يشعرون بأنهم في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، كما تتوفر لهم المستلزمات الضرورية لأداء العمل، و توفر لهم المستشفى سبل الراحة لأداء المهام المطلوبة منهم.

السؤال الرئيسي الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين؟

الجدول (9.4) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل:

جدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل.

الرقم	واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
41.	أنجز المهام المطلوبة مني بشكل كافٍ.	4.33	0.68	مرتفعة جدا
42.	أنجز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد.	4.32	0.63	مرتفعة جدا
43.	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة والتعامل مع الآخرين.	4.31	0.70	مرتفعة جدا
44.	أتمتع بالمهارة المهنية.	4.29	0.73	مرتفعة جدا
45.	أساعد زملائي الآخرين عندما يواجهون مشاكل في العمل.	4.29	0.77	مرتفعة جدا
46.	ألتزم بالمعايير والاجراءات الموضوعية بشكل كبير.	4.28	0.70	مرتفعة جدا
47.	ألبي متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.	4.26	0.68	مرتفعة جدا
48.	أقوم بالمسؤوليات المحددة لي في وصف الوظيفة.	4.26	0.72	مرتفعة جدا
49.	أتمتع بالمهارة الفنية.	4.25	0.71	مرتفعة جدا
50.	أستغل الموارد المتاحة لي استغلالاً جيداً.	4.24	0.66	مرتفعة جدا
51.	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل.	4.23	0.70	مرتفعة جدا
52.	أتمتع بالمهارة الإدارية.	4.17	0.78	مرتفعة
53.	أتطوع لإنجاز المهام غير المطلوبة مني.	3.88	1.01	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.24	0.50	مرتفعة جدا

يوضح الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.24) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5)، مما يدل على أن درجة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أنجز المهام المطلوبة مني بشكل كاف) بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.68)، والفقرة (أنجز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.63)، والفقرة (أتمتع بمهارة التواصل الجيدة والتعامل مع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (أتمتع بالمهارة المهنية) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.73).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أنتووع لإنجاز المهام غير المطلوبة مني) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (1.01)، والفقرة (أتمتع بالمهارة الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.7)، والفقرة (أستغل الموارد المتاحة لي استغلالاً جيداً) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.66).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل يتمثل في أنّ العاملين في القطاع الصحي ينجزون المهام المطلوبة منهم بشكل كافٍ، و ينجزون المهام المطلوبة منهم في الوقت المحدد، ويتمتعون بمهارة التواصل الجيدة والتعامل مع الآخرين، كما يتمتعون بالمهارة المهنية، يساعدون زملائهم الآخرين عندما يواجهون مشاكل في العمل، كما أنهم يلتزمون بالمعايير والإجراءات الموضوعية بشكل كبير، ويلبون متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة، كما يقومون بالمسؤوليات المحددة لهم في وصف الوظيفة، ويتمتعون بالمهارة الفنية، كما أنهم يستغلون الموارد المتاحة لهم استغلالاً جيداً، توجد لديهم القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل، وأنهم يتمتعون بالمهارة الإدارية، ويتطوعون لإنجاز المهام غير المطلوبة منهم.

**السؤال الرئيسي الثالث: ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج أسئلة المقابلات المهيكلة، التي تضم أربعة محاور أساسية، هي (العمل والإنتاجية، المواظبة، السلوك الشخصي، الصفات الذاتية) ممثلة بخمسة أسئلة في المقابلة، وهي:

**السؤال الأول: ما مدى رضاك عن السرعة والدقة التي يتم فيها إنجاز الأعمال من قبل الموظفين ؟**

استناداً إلى تحليل الباحثة للإجابات أجمعت معظم إجابات المبحوثين على أن سرعة إنجاز الموظفين ودقتهم لأعمال ممتازة، حيث أشار كل من (م هـ 3)، (م هـ 4)، (م هـ 5)، (م ح 1)، (م ح 3)، (م ح 4)، (م خ 1) إلى أن الموظفين يقومون بأعمالهم إجمالاً بسرعة ودقة ممتازة تقدر بنسبة (80%-85%)؛ كما أكد بعض المبحوثين مثل (م خ 1) و (م هـ 3) أنه "ليس هناك مكان للموظف ذي الأداء الضعيف نظراً لحساسية العمل وطبيعة العمل". وأشار كل من (م هـ 2) و (م ح 2) إلى أن سرعة الاستجابة للحالات الطارئة في الطاقم الطبي أعلى منه في الإداري.

**السؤال الثاني: ما مدى التزام الموظفين بأوقات العمل ؟**

أجمعت جميع إجابات المبحوثين على أن هناك التزاماً بأوقات العمل من قبل الموظفين، وتم التأكيد على فكرة "المتابعة الشهرية والعقوبات الرادعة كفيلة بفرض الالتزام".

**السؤال الثالث: هل يتسم الموظفون بحسن التصرف والمعاملة مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل ؟**

أكدت إجابات معظم المبحوثين وجود علاقات جيدة والتعامل بروح الفريق بين الموظفين، ولكن أشار (م ح 2) إلى أنه من الممكن أحياناً أن تنشأ بعض الخلافات من الموظفين الجدد وبخاصة الممرضون الذين يطالبون بامتيازات مماثلة لامتيازات الموظفين ذوي الخبرة القدامى. وأشار (م هـ 1) إلى أن العلاقات الشخصية السلبية تؤثر تأثيراً طفيفاً جداً على الأداء، وأن الموظفين ينتهزون الفرصة للتقدم عند وقوع أحد الزملاء بالخطأ.

**السؤال الرابع: هل يتمتع الموظفون بالقدرة على تحمل ضغط العمل ؟**

أجمعت جميع الإجابات بالقدرة العالية لدى الموظفين على تحمل ضغط العمل، حيث أشار معظم المبحوثين إلى أن "المجال الطبي معرض بشكل دائم لضغط عمل"، دون عمل مختلفة، نظراً لحساسية هذا الميدان؛ لأنه يقوم على الحياة أو الموت.

**السؤال الخامس: هل هناك تفاوت بين أداء الموظفين كأفراد ؟ ولماذا ؟**

أشارت النتائج إلى أن هناك تفاوتاً في الأداء سواء الإداري أو الطبي ويعزى ذلك إلى عدة أسباب، أشار (م ه 1) إلى أن السبب هو مدى وجود الدافع الذاتي للعمل، أو غياب نظام تحفيزي، بينما أشار (م ه 2) إلى أن سبب التفاوت هو طبيعة الشخص نفسه وهو: هل هو شخص نشيط أم لا؟. وأشار (م ه 3) إلى أن السبب يعود إلى مستوى التعليم الأكاديمي لدى الشخص. وأشار (م ه 4) إلى أن السبب هو طبيعة الشخص والدوافع الذاتية، أو شعور الموظف بعدم الرضا والإهمال والظلم. وأشار (م ه 5) أن التفاوت في الأداء سببه الخبرة والأقدمية في العمل. وأشار (م خ 1) إلى أن التفاوت يكون بسبب طبيعة العمل، أو مدى الانتماء إلى المؤسسة، أو الدافع الذاتي، أو المؤهل العلمي. وأشار (م ح 2) إلى أن السبب يعود إلى ترهل الموظف الذي يعاني منه القطاع الحكومي بشكل كبير، أو بسبب عدم وجود عواقب إيجابية أو سلبية لعملية التقييم، وأشار (م ح 3) و(م ح 4) إلى أن السبب هو طبيعة العمل أو الدافع الذاتي.

واستناداً إلى ما سبق فإن اتجاهات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي كانت مرتفعة، مما يدل على أن درجة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين مرتفعة.

### **3.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:**

الجدول (10.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدرجات الكلية لمحاور الدراسة وأبعادها باستخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S test) وذلك من أجل أن يقرر الباحث استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون في حال أن يكون التوزيع طبيعياً للمتغيرات أو استخدام اختبار، لا معلمي مثل: اختبار معامل سبيرمان للرتب في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من

أجل فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والجدول (10.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول(10.4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للدرجات الكلية لمحاوَر الدراسة وأبعادها باستخدام اختبار كولموجروف-سميرنوف(test K-S).

المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
استقلالية الوظيفة	1.465	0.027
وضوح الوظيفة	2.083	0.000
أهمية الوظيفة	1.653	0.008
تنوع مهارات الوظيفة	1.331	0.058
التغذية الراجعة	2.278	0.000
الأجور والتعويضات	1.427	0.034
ظروف العمل	1.952	0.001
الدرجة الكلية للخصائص الوظيفية	1.095	0.181
واقع الأداء الوظيفي	1.470	0.027

يلاحظ من نتائج الجدول (10.4) أن معظم متغيرات الدراسة المستقلة، وكذلك المتغير التابع لا تتبع التوزيع الطبيعي (مستوى الدلالة أقل من 0.05 لمعظم المحاور)، وبالتالي لا يمكن استخدام معامل الارتباط بيرسون، ويتم استبداله باختبار معامل الارتباط سبيرمان للرتب في فحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

السؤال الرئيسي الرابع: ما علاقة تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) من أجل فحص العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول(11.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (11.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation )

(test) بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية و الأداء الوظيفي في

القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية	368	0.554	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (11.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.554) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يُستنتج بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الرابع الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما علاقة استقلالية الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) من أجل فحص العلاقة بين استقلالية الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (12.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation )

(test) بين استقلالية الوظيفة و الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة

#### الخليل

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	استقلالية الوظيفة	368	0.357	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (12.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.357) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استقلالية الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى استقلالية الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

السؤال الثاني: ما علاقة وضوح الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال ، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) من أجل فحص العلاقة بين وضوح الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (13.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (13.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation )

(test) بين وضوح الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة

#### الخليل

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	وضوح الوظيفة	368	0.508	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (13.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.508) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يُستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وضوح الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة، لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى وضوح الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

**السؤال الثالث: ما علاقة أهمية الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) من أجل فحص العلاقة بين أهمية الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (14.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

**جدول رقم (14.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test)**

**test) بين أهمية الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل**

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	أهمية الوظيفة	368	0.522	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (14.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.522) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أهمية الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة؛ لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى أهمية الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

السؤال الرابع : ما علاقة تنوع مهارات الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test ) من أجل فحص العلاقة بين تنوع مهارات الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (15.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test ) بين تنوع مهارات الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	تنوع مهارات الوظيفة	368	0.367	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (15.4) بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.367) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنوع مهارات الوظيفة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة؛ لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى تنوع مهارات الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

السؤال الخامس: ما علاقة التغذية الراجعة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test ) من أجل فحص العلاقة بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (16.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (16.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation )

(test) بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة

الخليل

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	التغذية الراجعة	368	0.522	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (16.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.522) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة؛ لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى التغذية الراجعة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

السؤال السادس : ما علاقة الأجور والتعويضات بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) من أجل فحص العلاقة بين الأجور والتعويضات والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (17.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (17.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation )

(test) بين الأجور والتعويضات والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة

الخليل

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	الأجور والتعويضات	368	0.204	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (17.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.204) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأجور والتعويضات والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط منخفضة لأنها تقع ضمن الفترة (0-0.299) ويدل ذلك على أن زيادة مستوى الأجور والتعويضات يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

**السؤال السابع : ما علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) من أجل فحص العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والجدول (18.4) يوضح نتائج هذا الاختبار:

**جدول رقم (18.4): نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان ( Spearman's rho Correlation test) بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل**

المتغير التابع	المتغير المستقل	العدد	قيمة معامل سبيرمان	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الأداء الوظيفي	ظروف العمل	368	0.420	0.000

يلاحظ من نتائج الجدول (18.4) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بلغت (0.420) وإشارتها موجبة وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة =0.000) أقل من (0.05)، وبالتالي يستنتج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين ظروف العمل والأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، وهذه العلاقة طردية كما أن مستوى درجة الارتباط متوسطة؛ لأنها تقع ضمن الفترة (0.3-0.7)، ويدل ذلك على أن زيادة مستوى ظروف العمل يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

- النتائج والاستنتاجات
- التوصيات

## 1.5 المقدمة

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة واقع تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

### 2.5 نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة ونسبة (77%).

وتبين أن أعلى الدرجات هي درجة وضوح الوظيفة، وهي مرتفعة جداً بنسبة (86%)، يليها درجة أهمية الوظيفة وهي مرتفعة بنسبة (81%)، يليها درجة التغذية الراجعة، وهي مرتفعة بنسبة (80%)، يليها درجة ظروف العمل وهي مرتفعة بنسبة (77%)، يليها درجة استقلالية الوظيفة وهي مرتفعة بنسبة (77%)، يليها درجة تنوع مهارات الوظيفة وهي مرتفعة بنسبة (73%)، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة الأجور والتعويضات وهي متوسطة بنسبة (61%).

من ناحية أخرى تبين أن درجة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة، سواء من وجهة نظر العاملين أو المديرين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية إحصائية بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية و الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، حيث تشير النتائج إلى أن (أهمية الوظيفة، التغذية الراجعة، وضوح الوظيفة، ظروف العمل، تنوع مهارات الوظيفة، واستقلالية الوظيفة) كان لها تأثير مباشر ومهم على الأداء الوظيفي، بينما (الأجور والتعويضات) أظهرت تأثيراً مباشراً غير مهم على الأداء الوظيفي.

### 3.5 الاستنتاجات

السؤال الرئيسي الأول: ما واقع تطبيق الخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الخصائص الوظيفية للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة وبنسبة (77%).

تعزو الباحثة هذه النسبة المرتفعة إلى إدراك القطاع الصحي لمدى أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المستشفيات وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة إلى المواطنين، وبالتالي أهمية تصميم الوظائف بطرق أكثر إثراء عن طريق تعزيز الخصائص الوظيفية داخل المستشفيات في محافظة الخليل.

وتبين أيضاً أن أعلى الدرجات هي درجة وضوح الوظيفة وهي مرتفعة جداً بنسبة (86%)، يليها درجة أهمية الوظيفة وهي مرتفعة بنسبة (81%)، يليها درجة التغذية الراجعة وهي مرتفعة بنسبة (80%)، يليها درجة ظروف العمل وهي مرتفعة بنسبة (77%)، يليها درجة استقلالية الوظيفة وهي مرتفعة بنسبة (77%)، يليها درجة تنوع مهارات الوظيفة وهي مرتفعة بنسبة (73%)، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة الأجور والتعويضات وهي متوسطة بنسبة (61%).

1. تبين أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة باستقلالية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

وتعزو الباحثة ارتفاع درجة الموافقة على خاصية "الاستقلالية"، لأن معظم العاملين في القطاع الصحي يمتلكون استقلالية في الأداء، ولديهم القدرة على العمل دون الاعتماد على الرئيس بشكل مباشر، وحرية في كيفية إجراء العمل نفسه نظراً لطبيعة العمل، وتعزو الباحثة انخفاض درجة الموافقة على الفقرة السادسة " لا يقوم رئيسي بالتدخل بالتوجيه والإرشاد في أثناء العمل" إلى أن الاستقلالية نسبية، والحرية ليست مطلقة؛ إذ إن هناك إجراءات بالعمل تُفرض من الإدارة العليا بصورة خاصة، ومن وزارة الصحة بصورة عامة للالتزام بها وقد لا يوافق عليها جميع العاملين.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد المجتمع الدراسة على خاصية "الاستقلالية" كما في دراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (أبو عرب وأبو سويرح، 2020)، ودراسة (ضاهر، 2016)، ودراسة (Bakri, 2015).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (Shirazi, 2013)، والتي أظهرت أن خاصية "الاستقلالية" متوفرة بنسبة متوسطة في وظائف العاملين.

2. تبين أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بوضوح الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

تعزو الباحثة إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة جداً على خاصية "وضوح الوظيفة" إلى أن الوظيفة الإدارية ومهامها واضحة وغير غامضة للموظفين الإداريين حيث أن هناك وصف وظيفي واضح لكل موظف، مما يجعلهم قادرين على أداء مهامهم من البداية حتى النهاية وتحقيق النتائج المطلوبة على المستوى الإداري بالإضافة إلى امتلاكهم لمستوى عالٍ من المعرفة، عندما يتعلق الأمر بوظائفهم، نظراً لحساسية طبيعة عملهم. أما على مستوى الإداريين الطبيين فإن معظم المهن التي يمارسها العاملون في القطاع الصحي هي مهن أغلبها تسمح بالإنجاز الكامل للمهمة من البداية حتى النهاية، مثل الطبيب أو الممرض الذي يُعالج حالة صحية معينة ويتمكن من متابعة العلاج ورؤية النتائج.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي كانت فيها خاصية "وضوح الوظيفة" في المرتبة الأولى، كما في دراسة (الخرشة، 2017)، ودراسة (ضاهر، 2016)، ودراسة (Shirazi, 2013).

اختلفت نتيجة الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (خضير، 2015) التي أظهرت "وضوح الوظيفة" في المرتبة الأخيرة.

3. تبين أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بأهمية الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

تعزو الباحثة إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة على خاصية "أهمية العمل" إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي، وحساسية نتائج الأعمال، وإدراك معظم العاملين أهمية العمل الذي يمارسونه، كما أن كل موظف يُدرك أهمية القسم الذي يعمل به، وأهمية عمله لزميله؛ حيث يُبنى على نتائج أعمالهم

قرارات مهمة، مثل الأهمية المتبادلة بين عمل كل من فني المختبر والممرض والطبيب، أو الطبيب ومدير قسم التحويلات. مما يشعرهم بأهمية عملهم، ومدى تأثيره على حياة المرضى، وعلى تحقيق أهداف المنظمة.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد المجتمع الدراسة على خاصية "أهمية الوظيفة" كما في دراسة (ابو عرب وابو سويرح، 2020)، ودراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (ضاهر، 2016)، ودراسة (Bakri, 2015).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Shirazi, 2013) التي أظهرت نتائجها موافقة متوسطة على خاصية "أهمية الوظيفة".

4. تبين أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بتنوع مهارات الوظيفة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

تعزو الباحثة إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة على خاصية "تنوع مهارات الوظيفة" إلى تعدد المهارات كماً ونوعاً والتي تفرضها طبيعة عمل الإداريين والإداريين الطبيين في المستشفيات حيث إنها تعتبر منظمات ليست ذات طبيعة روتينية؛ لأن كل حالة مرضية مختلفة عن الأخرى وتعتبر حالة خاصة بالنسبة لغيرها إختلاف أعراضها وطريقة تشخيصها وعلاجها، على وجه الخصوص الإداريون الطبيون الذين يتنقلون بين الأقسام باستمرار يقومون بأعمال إدارية وإشرافية متنوعة، مما يجنب العاملين الشعور بالملل في العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد المجتمع الدراسة على خاصية "تنوع مهارات الوظيفة" كما في دراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (أبو عرب وأبو سويرح، 2020)، ودراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (Bakri, 2015).

اختلفت النتائج مع دراسة (Mukul, et al., 2013) التي أظهر المبحوثون عدم الرضا نحو خاصية "تنوع مهارات الوظيفة" في عملهم، ودراسة (Shirazi, 2013) التي أظهر المبحوثين استجابات متوسطة نحو "تنوع مهارات الوظيفة" في عملهم.

5. تبين أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالتغذية الراجعة للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

تعزو الباحثة إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة على خاصية "التغذية الراجعة" إلى عقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء الأقسام الإداريين والإداريين الطبيين، واستمرار الدورات الإشرافية والتقييمية من قبل رؤساء الأقسام لكل قسم، وتوجيه الملاحظات المباشرة الإيجابية التحفيزية للأداء أو الملاحظات السلبية لتعديل الأداء، وتحسينه، بالإضافة إلى وجود نموذج تقييم سنوي معتمد في المستشفيات لجميع الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد المجتمع الدراسة على خاصية "التغذية الراجعة" كما في دراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (العنزي، 2017)، ودراسة (اليقوبي، 2016)، ودراسة (Mukul, et al., 2013).

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Shirazi, 2013) التي أظهرت استجابات متوسطة للمبحوثين لخاصية "التغذية الراجعة".

6. تبين أن درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بالأجور والتعويضات للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل متوسطة.

تعزو الباحثة إجابات المبحوثين بدرجة متوسطة على خاصية "الأجور والتعويضات" إلى عدم رضا الموظفين عن مستوى الرواتب والأجور وعلاوة المخاطر التي يتقاضونها مقابل أعمالهم، باعتبار العمل الصحي الطبي بطبيعته هو عمل فيه مخاطر صحية مقارنة بالمعايير الدولية المعتمدة كما في حالة انتشار الأوبئة والفايروسات كالكورونا، واحتكاكهم المباشر بالمرضى الأمر الذي كان يهدد حياتهم وحيات عائلاتهم، بالإضافة إلى شعور بعض الموظفين بالظلم نظراً لكونهم يعملون في مستشفيات تقع في منطقة (C) المعرضة باستمرار للاعتداء الصهيوني، وتهديد أمن الموظفين ولا يتلقون بالمقابل علاوات مخاطر، كما تعزو الباحثة السبب إلى الغلاء المعيشي والوضع الاقتصادي الذي يعصب بالشعب الفلسطيني.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة من قبل المبحوثين بدرجة متوسطة على خاصية "الأجور والتعويضات" في مكان عملهم، كما في دراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (التميمي، 2017)، ودراسة (الأخرس، 2018)، ودراسة (ماضي، 2015)، كما لا يوجد أي دراسة تختلف مع نتائج الدراسة الحالية بخصوص "الأجور والتعويضات".

7. تبين أنّ درجة واقع الخصائص الوظيفية المتعلقة بظروف العمل للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل مرتفعة.

تعزو الباحثة إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة على خاصية "ظروف العمل" إلى جودة بيئة العمل الداخلية في مجتمع الدراسة، وحرص الإدارة على توفير البيئة المناسبة، وتعزيز العلاقات بين العاملين، حيث لا يتعرضون للمضايقات في أثناء القيام بالأعمال المطلوبة منهم، ويشعرون أيضاً بأنهم في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، كما تتوفر لهم المستلزمات الضرورية لأداء العمل على أكمل صورة، ولا بد من الإشارة إلى أن استجابات المبحوثين على خاصية ظروف العمل في المستشفيات الخاصة والأهلية جاء بنسبة مرتفعة أكثر من استجابات المبحوثين في المستشفيات الحكومية، ولكن بالمحصلة النتيجة الكلية لخاصية ظروف العمل جاءت مرتفعة.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات في أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من أفراد المجتمع الدراسة على خاصية "ظروف العمل" كما في دراسة (سوفي، 2018)، ودراسة (Kazan, 2013).

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي أظهرت استجابات متوسطة للمبحوثين لخاصية "ظروف العمل" كما دراسة كل من (رجم وآخرون، 2019)، ودراسة (المرهضي، 2008) التي أظهرت عدم ملاءمة ظروف العمل في المنظمات الصحية.

**السؤال الرئيسي الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين ؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين مرتفعة بنسبة (84%)، أي أن العاملين في القطاع الصحي ينجزون المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، ولديهم مواظبة في العمل والالتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد، والقدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل، كما يدل على أن العاملين يتمتعون بالصفات الذاتية والسلوك الشخصي المطلوب من حيث المثابرة لإنجاز الأعمال التطوعية، والتواصل الجيد مع الزملاء وتقديم المساعدة لهم؛ بما يضمن الأداء الوظيفي العالي وتحقيق أهداف المنظمة.

تعزو الباحثة ذلك إلى توفر خصائص العمل الواردة الخمس في نموذج (هاكمان وأولدهام)، بالإضافة إلى خاصية "ظروف العمل" في وظائف العاملين في القطاع الصحي بنسبة كبيرة، وكذلك تُفسر الباحثة هذه النتيجة بإدراك العاملين لأهمية العمل الذي يقومون به وحساسية مواقعهم الوظيفية،

وأهمية نتائج أعمالهم على حياة الآخرين كونهم إداريين وإداريين طبيين في المستشفيات مما يدفعهم إلى الحفاظ على الأداء الوظيفي بوتيرة مرتفعة وأناة وعقلانية.

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تبين فيها الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة كما في دراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (عبد ربه، 2019)، ودراسة (البكري، 2015). بينما جاءت درجة الأداء في دراسة (علي، 2018) متوسطة.

**السؤال الرئيسي الثالث: ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ؟**

أظهرت نتائج الدراسة وتحليل المقابلات أن اتجاهات المديرين نحو الأداء الوظيفي للعاملين كانت مرتفعة بنسبة (80%)، مما يدل على أن درجة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين مرتفعة، أي بمعنى آخر، تماثلت نتيجة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر الموظفين مع نتيجة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المديرين. الأمر الذي يؤكد السرعة والدقة لدى العاملين في العمل، والتزامهم بأوقات العمل، وارتفاع إنتاجيتهم وحفاظهم على السلوك الشخصي المناسب للعمل وروح الفريق، وتحمل ضغط العمل الذي يعاني منه القطاع الصحي باستمرار، كما أظهرت نتائج المبحوثين أن الأداء متفاوت بين الأفراد لعدة أسباب أهمها: (الدافع الذاتي للموظف وحاجته للنمو والنجاح) وتتفق هذه النتيجة مع نموذج (Hackman & Oldham, 1976) التي أكدت أن قوة الحاجة للنمو لدى الفرد هي متغير وسيط للعلاقة بين الخصائص الوظيفية ونتائج النموذج، والتي تبرز الاختلافات في استجابة العاملين للخصائص الوظيفية في العمل.

**السؤال الرئيسي الرابع: ما علاقة تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟**

تبين أنه ثمة علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية والأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى الدرجة الكلية لتطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أهمية الخصائص الوظيفية في خلق شعور لدى الموظف بالمسؤولية اتجاه عمله، وأهمية عمله ومعرفة نتائج عمله، وبالتالي تعزيز حافز العمل الداخلي لدى الموظف، حيث يتولد لدى الموظف شعوراً إيجابياً في حال كان أداءه جيداً، وشعور سلبي في حال كان أداءه ضعيفاً، بالتالي يحرص الموظف على تحسين جودة الأداء لديه.

تتفق هذه النتيجة مع النموذج الأساسي لهاكمان وأولدهام ( Hackman & Oldham, 1976)، كما تتفق مع دراسات أخرى كما في دراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (Aryani & Widodo, 2020)، ودراسة (Karlita & Surati, 2020)، ودراسة (Amahwa & Mukanzi, 2018)، ودراسة (Rijanti, et al., 2017)، ودراسة (Bakri, 2015)، ودراسة (صالح، 2014).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Sugianto, et al., 2018) التي بينت أن خصائص الوظيفة لها علاقة ايجابية ولكن ليست مهمة بالأداء الوظيفي، وإنما خصائص الوظيفة لها علاقة ايجابية مهمة بالرضا الوظيفي، الذي بدوره له علاقة ايجابية ومهمة بأداء الموظف.

**السؤال الأول : ما علاقة استقلالية الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟**

تبين أن ثمة علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين استقلالية الوظيفة والأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى استقلالية الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

تعزو الباحثة ذلك إلى الشعور الذي يتولد لدى الموظف عند توفير الاستقلالية في العمل وهو (الشعور بالمسؤولية اتجاه نتائج العمل)؛ حيث أنه في حال توفر القدرة - لدى الموظف - على التحكم في مخرجات وظيفته، وأنه مسؤول شخصياً عن نتائج عمله، تزيد لديه الرغبة في العمل على أكمل وجه، والاستقلالية تمنحهم أيضاً مجالاً للتفكير والإبداع وممارسة الاختيار وحسن التقدير في العمل وبالتالي قدرة الموظف على تحديد كيفية القيام بالعمل بطريقته الخاصة وهذا ما يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كما في دراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (Amahwa & Mukanzi, 2018)، ودراسة (Bakri, 2015).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Johari & Yahya, 2016) التي فشلت في إثبات تأثير مباشر للاستقلالية في العمل على الأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف المجتمع بين الدراستين الحالية والمذكورة، إذ إن مجتمع الدراسة الحالية هو مجتمع متجانس على عكس مجتمع الدراسة المذكورة.

### السؤال الثاني : ما علاقة وضوح الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

تبين أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وضوح الوظيفة والأداء الوظيفي، أي أنّ زيادة مستوى وضوح الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية إلى الشعور الذي يتولد لدى الموظف من خاصية وضوح الوظيفة وهو (الإحساس بأن العمل مهم وذو معنى)، أي أن الموظف عندما ينجز مهمة ذات هدف واضح ومحدد، وبصورة كاملة من البداية حتى النهاية والإلمام بجزئيات العمل، سيكون قادراً على القيام بذلك بأفضل طريقة، مما يولد لدى الموظف الشعور بالإنجاز والإنتاج وبالتالي تعزيز الرغبة بتحسين الأداء.

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (Divya, et al., 2016)، ودراسة (Bakri, 2015)، ودراسة (صالح، 2014).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Johari & Yahya, 2016) التي فشلت في إثبات تأثير مباشر لوضوح الوظيفة في العمل على الأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف المجتمع، واختلاف طبيعة عمل المبحوثين بين الدراستين الحالية والمذكورة، حيث إن مجتمع الدراسة الحالية هو مجتمع متجانس على عكس مجتمع الدراسة المذكورة.

### السؤال الثالث : ما علاقة أهمية الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

تبين أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أهمية الوظيفة والأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى أهمية الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية إلى الشعور الذي يتولد لدى الموظف من خاصية أهمية الوظيفة وهو (الإحساس بأن العمل مهم وذو معنى)، أي أن الموظف يشعر بأن عمله له أهمية وتأثير كبير على حياة وصحة الأشخاص الآخرين وصحتهم من خارج المنظمة، أو على أعمال الآخرين من داخل المنظمة، مما يرفع من مستوى أدائهم للمهام المطلوبة منهم نظراً لإدراكهم لأهميتها.

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (Johari & Yahya, 2016)، ودراسة (Bakri, 2015)، ودراسة (صالح، 2014).

### السؤال الرابع : ما علاقة تنوع مهارات الوظيفة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

تبين أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تنوع مهارات الوظيفة والأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى تنوع مهارات الوظيفة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

تعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية إلى أن طبيعة العمل في القطاع الصحي حيث أن الموظف في القطاع الصحي في مجال تخصصه لا يستطيع البدء في مهمة دون إكمالها مثل الطبيب وفني المختبر، وكذلك الأمر للإداريين بالتالي يستخدم الموظف لأكثر قدر ممكن من المهارات والقدرات في إنجاز العمل المطلوب، وتنوع أنشطة الوظيفة بحيث يتطلب إنجازها نوعاً من التحدي؛ يفضي إلى خلق شعور لدى الموظف بأن الوظيفة لها قيمة ومعنى، وبالتالي تقليل الرتابة والملل في العمل، وتحسين الأداء الوظيفي.

تتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (Johari & Yahya, 2016)، ودراسة (Bakri, 2015)، ودراسة (صالح، 2014).

## السؤال الخامس: ما علاقة التغذية الراجعة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

تبين أن ثمة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التغذية الراجعة والأداء الوظيفي، أي أن زيادة مستوى التغذية الراجعة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

تعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية إلى أهمية التغذية الراجعة على أداء الموظف، إذ إن الموظف عندما يتولد لديه إحساس بدرجة عالية من العلم بالنتائج، فإنه يصبح قادراً على تصحيح الأداء الخاطئ وتعزيز الأداء والإجراءات الصحيحة، عن طريق الملاحظات التي يتلقاها عن أدائه، وبالتالي تحسين جودة الأداء الوظيفي.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو تايه، 2021)، ودراسة (Amahwa & Mukanzi, 2018)، ودراسة (Johari & Yahya, 2016)، ودراسة (Bakri, 2015)، ودراسة (صالح، 2014)، كما تتوافق هذه النتيجة مع النظريات التي توضح أهمية التغذية الراجعة للمنجزين (Three need theory).

## السؤال السادس : ما علاقة الأجور والتعويضات بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟

تبين أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الأجور والتعويضات والأداء الوظيفي، أي إن زيادة مستوى الأجور والتعويضات يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية إلى أهمية الأجور والمكافآت في حياة الأفراد، فكلما انخفضت مستوياتها ضعفت قدرته على تأمين حاجاته الأساسية، وهذا ما قد يدفعه إلى إهمال المهام الموكلة إليه في إطار وظيفته، والبحث عن نشاط ثانوي مكمل لزيادة دخله، أما تفسير الباحثة لدرجة الارتباط المنخفضة بين الأجور والتعويضات والأداء في هذه الدراسة فيعزى إلى طبيعة العمل وطبيعة الموظفين، حيث أنه من المقابلات غير المهيكلة التي تبعت الاستبانات وجدت الباحثة أنه بغض النظر عن الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه الموظف، إلا أنه سوف يؤدي عمله على أكمل وجه نظراً لأهمية الوظيفة المنوطة به وتأثيرها على حياة المواطنين، حيث أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة

تكون من الأطباء والجزء المتبقي من الإداريين متخذي القرارات داخل المستشفيات، وعليه تستنتج الباحثة أن الزيادة في الأجور والمكافآت لا يقابلها الزيادة نفسها في جودة الأداء.

اتفقت هذه النتيجة مع نموذج هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1980) مما يعزز النظرية أن البعد المادي ليس له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، كما اتفقت النتيجة أيضاً مع بعض الدراسات التي أكدت درجة التأثير المنخفضة للأجور والمكافآت على الأداء، كما في دراسة (ماضي، 2015)، ودراسة (Samson & Waiganjo, 2015)، ودراسة (Kazan, 2013).

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2021)، ودراسة (الأخرس و خليل، 2018)، ودراسة (هنداوي، 2016)، ودراسة (Saleem & Khurshid, 2014).

**السؤال السابع : ما علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل؟**

تبين أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين ظروف العمل والأداء الوظيفي، أي أن تحسين ظروف العمل يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية إلى أنه عند تهيئة البيئة المادية والمعنوية المناسبة داخل العمل فإن الموظف تزداد إنتاجيته، حيث توفير المستلزمات واللوازم الضرورية لإنجاز العمل من ناحية، وشعور الموظف بالراحة وامتلاكه علاقات جيدة مع الزملاء في العمل من ناحية أخرى، فإن هذا يخلق شعوراً لدى الموظف بالقدرة على التركيز على العمل فقط، فعلى سبيل المثال عند توفر كافة المستلزمات اللازمة للطبيب لأداء عمله من أدوات فحص وأجهزة أشعة، فإن الطبيب يقوم بعمله على أكمل وجه دون قصور .

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رجم وآخرون، 2019)، ودراسة (سوفي، 2018)، ودراسة (Kazan, 2013).

## 4.5 التوصيات

بناءً على النتائج والاستنتاجات السابقة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. الحرص على إدراك الموظف لأهمية عمله وتأثيره على المستشفى ومصالح الأفراد، عن طريق الاعتراف بفضل جهود جميع الموظفين وإقناع الموظف بأنه جزء مهم من المستشفى، وتقدير أهمية أعماله، حين تبين وجود تأثير قوي ومباشر لخاصية أهمية الوظيفة على الأداء الوظيفي.
2. تعزيز الاهتمام لعملية التغذية الراجعة وعمليات التقييم المستمرة، لمنح الموظف الفرصة في التعرف على جوانب القوة والضعف لديه، وبالتالي تحسين أدائه، عن طريق التوفير للموظفين مقاييس موضوعية للأداء والتقييم، وتمكين العاملين من الاطلاع على تقارير تقييم الأداء التي تخصهم، وتمكينهم من الاطلاع على نتائج العمل لتعزيز الإيجابيات، ومعالجة السلبيات مباشرة، حين تبين من وجود تأثير قوي ومباشر لخاصية التغذية الراجعة على الأداء الوظيفي.
3. تعزيز وضوح الوظيفة لدى الموظفين، وتمكينهم من القيام بالعمل من بدايته حتى نهايته، حين تبين وجود تأثير قوي ومباشر لوضوح الوظيفة على الأداء الوظيفي، عن طريق اطلاع وتعريف ومناقشة كل موظف بوصفه الوظيفي وتعريفه ومناقشته وتوضيح مهامه ومسؤوليته، وإعطاء الفرصة للموظف بالشعور بالإنجاز، والاطلاع بنفسه على نتائج عمله النهائية عند تأدية عمله بشكل متكامل حتى نهايته.
4. الحرص على تحسين ظروف العمل وبيئته، عن طريق خلق بيئة عمل يعمل بها الجميع بروح الفريق، وتوفير كافة المستلزمات والأجهزة الطبية والإدارية اللازمة لسير العمل وتحقيق جودة الأداء الوظيفي، حين تبين وجود تأثير قوي ومباشر لظروف العمل على الأداء الوظيفي.
5. الحرص على تنويع المهارات لدى الموظفين داخل القطاع الصحي، وتطوير مهارات الموظفين عن طريق تزويدهم بالبرامج التدريبية المختلفة الإدارية والطبية التي تناسب احتياجاتهم، حين تبين وجود تأثير قوي ومباشر لخاصية تنوع مهارات الموظف على الأداء الوظيفي
6. تمكين الموظفين في وظائفهم ومنح المزيد من الحرية والاستقلالية في العمل بما يشعرهم بالمسؤولية عن نتائج عملهم وتحقيق أداء أفضل، عن طريق منح الموظفين المساحة لاتخاذ القرارات، وتحديد طريقة الأداء ووقت الإنجاز، وتنمية الرقابة الذاتية، والحد من الرقابة المباشرة

- على الموظفين، مما يزيد شعورهم بالمسؤولية، وتفويض الموظفين وإتاحة الفرصة لهم للقيام بدور قيادي متى أمكن، حين تبين وجود تأثير قوي ومباشر لخاصية الاستقلالية على الأداء الوظيفي.
7. بناءً على النتائج التي أثبتت أن للأجور والتعويضات تأثيراً مباشراً، ولكن غير مهم على الأداء الوظيفي، توصي الباحثة بالتركيز على المكافآت والحوافز المعنوية وربطها بكفاءة الأداء للموظفين الإداريين والإداريين الطبيعيين، عن طريق منح شهادات التقدير، منح الإجازات، والثناء المباشر خلال الاجتماعات على جهود الموظفين.
8. بناءً على نتائج المقابلات المهيكلية توصي الباحثة بتخفيف ضغط العمل الذي الملقى على كاهل القطاع الصحي باستمرار، عن طريق توفير المزيد من الأسرة واستقطاب المزيد من الكوادر الطبية المتخصصة، و تفعيل الأنشطة الترفيهية، والاجتماعية، والرياضية، والثقافية المختلفة بين الموظفين باختلاف مستوياتهم لتعزيز العلاقات بينهم، وتنظيم الرحلات والمسابقات، والاحتفال بالمناسبات الاجتماعية والإنجازات .

## 5.5 دراسات مستقبلية مقترحة

1. إجراء دراسة عن علاقة الخصائص الوظيفية بأبعادها ( وضوح الوظيفة، أهمية الوظيفة، تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية الراجعة، ظروف العمل) بالأداء الوظيفي، من خلال الأجور والتعويضات - باعتبارها متغيراً وسيطاً، كون هذه الدراسة اختبرت الأجور والتعويضات - باعتبارها متغيراً مستقلاً-.
2. إجراء دراسة عن علاقة الخصائص الوظيفية بأبعادها المختلفة بالأداء الوظيفي، من خلال قوة الحاجة للنمو -باعتبارها متغيراً وسيطاً-، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسة وجود تأثير لقوة الحاجة للنمو لدى الأفراد على الأداء، ولكن بحاجة إلى دراسة منفصلة.
3. إجراء دراسة عن علاقة الخصائص الوظيفية بأبعادها ( وضوح الوظيفة، أهمية الوظيفة، تنوع المهارات، الاستقلالية، التغذية الراجعة، الأجور والتعويضات، ظروف العمل) بالأداء الوظيفي، من خلال الرضا الوظيفي - باعتبارها متغيراً وسيطاً-.
4. إجراء دراسات مقارنة للنموذج نفسه بين القطاع الحكومي وغير الحكومي لفهم اختلاف استجابات المبحوثين للخصائص الوظيفية باختلاف بيئة العمل.

5. دراسة النموذج على الموظفين من الفئة الرابعة والخامسة (Blue collar) لدراسة اختلاف الاستجابات باختلاف طبيعة العمل.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. القرآن الكريم
2. ابتسام، فرحي (2017)، التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
3. الأخرس، هبة الله و خليل، رشا. (2018). أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 12(2)، 358-384.
4. إسماعيل إبراهيم ماضي، خليل. (2015). الأجور والمكافآت والمشاركة في صنع القرارات ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 6(ملحق العدد الثالث)، 355-382.
5. بومجان، عادل، جوهرة، اقطي، الوافي، خالد، (2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، *مجلة العلوم الإنسانية*، م(18)، ع(2)، ص ص 121-143.
6. أبو تايه، سعود. (2021)، "أثر إثراء الوظائف على أداء العاملين -دراسة مسحية لموظفي دائرة الجمارك في مدينة العقبة". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*. م(6)، ع(16).
7. التميمي، محمد، (2017)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الإستراتيجي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. الجعبري، علي. (2021)، "واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل". رسالة ماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.
9. أبو جليدة، سعيد (2018)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

10. جمعة، محمود، (2018)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، م(6)، ع(2)، ص ص 39-63.
11. جودة، عصام، (2015)، دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
12. حسن علي، مرص (2016)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
13. حسين، قيس، (2009)، أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع(24)، ص ص 1-36.
14. أبو حميد، محمد، (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع(21)، ص ص 631-654.
15. الخرشه، راتب (2017)، أثر تصميم العمل في خصائص الوظيفة من وجهة نظر المديرين "دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م(32)، ع(2)، ص ص 193-236.
16. خرشي، فيصل (2019)، فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية "دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
17. خشة، مديحة، وروبيح، نادية، (2014)، أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الصديق بن يحيى، الجزائر.
18. خضير، علاء (2015)، نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة "دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
19. خليل، مروة، وعبد اللطيف، وجدي، ومحفوظ، دعاء (2020)، الأبعاد الاجتماعية لجرائم صاحبت الياقات الوردية في المجتمع المصري" دراسة تحليلية"، المجلة العلمية بكلية الآداب، ع(41)، ص ص 1-14.

20. دروش، سعد. ومصطفى، مصطفى، (2018)، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.
21. دهليز، خالد، واليعقوبي، عبد الله، وعاشور، يوسف (2018)، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م (26)، ع(1)، ص ص 166-190.
22. ربيع، محمد نائل. (2016)، "دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها". رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
23. رجم، خالد. روايح، العيد. بن مصطفى، ريم. (2019). "أثر بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، م(10)، ع(23).
24. رشيد، بلال، (2018)، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مجلة الدراسات العليا، المجلد 11، العدد 43.
25. زيادي، عبد الرحيم، الخوالدة، غدير، (2021)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، م(6)، ع(15)، ص ص 171-185.
26. أبو زعيتر، سلامة (2020)، الواقع الصحي في فلسطين في ظل جائحة كورونا، موقع البيادر السياسي، [www.al-bayader.org](http://www.al-bayader.org) تاريخ المشاهدة 15-10-2021 م .
27. زهرة، خلوف، (2017)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، م(2)، ع(17)، ص ص 13-34.
28. زيادة، رانية، (2021)، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز - حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإدارية والاقتصادية، م(6)، ع(15)، ص ص 68-86.
29. سحويل، محمد (2020)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة المنح والهبات" دراسة حالة اللجنة القطرية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

30. سوفي، نبيل. (2018). " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية" ( Doctoral ) (dissertation, Université de M'sila).
31. الشرباتي، سماح (2017)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي" دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
32. أبو شرح، نادر. (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
33. شعيب، وداد، وحمدى، ابو القاسم، (2018)، تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الإرتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية، مجلة الباحث، م(18)، ع(1)، ص ص 443-457.
34. صالح، فلاح. (2014). أثر إعادة تصميم الوظيفة في أداء مكاتب المفتشين العاملين بحث ميداني. Journal of Economics and Administrative Sciences, 20(80), 259.
35. ضاهر، عدلي (2016)، مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
36. طبيشات، رامي. (2015) "قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة اربد". مجلة المنارة للبحوث والدراسات م(22)، ع(2)، ص(39-69).
37. عبادو، خديجة، (2018)، علاقة تصميم العمل بالعبء الذهني للأطباء، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
38. عبد الله، سمير، (2018)، نقص وفجوة المهارات في القطاع الصحي في الأرض الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس، القدس.
39. عبد ربه، لينا (2019)، "التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

40. أبو عرب، هبة، وأبو سريح، أيمن (2020)، واقع تطبيق نموذج خصائص العمل من وجهة نظر العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بالمحافظات الجنوبية- فلسطين، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث الدراسات، م(7)، ص ص 265- 300.
41. العطوي، عامر، والسلطاني، علي، (2015)، استخدام نموذج مطالب-موارد الوظيفة للتنبؤ بمخرجات العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المثنى، جامعة المثنى، العراق.
42. عقل، عبد الله (2018)، أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
43. عكر، منى، (2020)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، م(1)، ع(11)، ص ص 25-34.
44. علان، أحلام، (2017)، انعكاس الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة الفلسطينية (2014-2016) على محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.
45. علي، نايفة (2018)، دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية "دراسة ميدانية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس، م(16)، ع(2)، ص ص 248- 290.
46. العنزي، فوزية (2017)، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(176) ج(2)، ص ص 615- 689.
47. فلاح، بلال، ومشعل، جهاد، وبيطاوي، وفاء، (2020)، تقييم القطاع الصحي في فلسطين - دراسة تحليلية على المستوى الكلي، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني- ماس، القدس.
48. قنديل، أحمد، وآل عوج، نبراس، والطرفي، علاء (2019)، دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية "بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(15)، ع(61)، ص ص 271-309.

49. الكردي، موسى (2015)، تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والاستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الالتزام الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، م(1)، ع(3)، ص85-112.
50. محمد، فراس (2016)، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي "دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالمي بدمشق"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
51. المرهضي، سنان. (2008)، " تحميل بعض العوامل (القدرة والرضا الوظيفي وبيئة العمل وخصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة - دراسة ميدانية على عينة من البنوك والمنظمات الصحية والصناعية اليمينية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. م(30)، ع(2)، ص(35-56).
52. المعاينة، عبد الله (2017)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين "دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، م(1)، ع(2)، ص58-75.
53. المغيري، قائل (2020)، تقييم أداء الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة "دراسة تطبيقية على مستشفى عفيف العام"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع(16)، ص62-79.
54. المنان، هويدا، (2018)، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
55. موقع جيدجات (2019)، الفرق بين الياقة الزرقاء والياقة البيضاء، <https://ar.gadget-info.com/difference-between-blue-collar>، تاريخ المشاهدة 2022/1/19، الساعة 3:00 مساءً.
56. هنداي، سامر، (2016)، العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في بلدية الخليل من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.
57. وزارة الصحة الفلسطينية، (2021)، التقرير الصحي السنوي 2020، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، فلسطين.

58. اليعقوبي، عبد الله. (2016)، أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: "دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الإنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

### المراجع الأجنبية

1. Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002.
2. Amahwa, O. M., & Mukanzi, C. M. (2018). Effect of job characteristics on teacher performance in public primary schools in Kakamega East Sub county. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 5(4), 1797-1807.
3. Aryani, R., & Widodo, W. (2020). Exploring the effect of employability and job characteristics on contextual performance: Mediating by organizational commitment. **Management Science Letters**, 10(9), 2071-2076.
4. Bakri, Ziad Ali (2015). **The effect of job enrichment on the performance of administrative staff. Case Study: The Islamic University, Gaza, Palestine.**
5. Bremani, Z. Abbaszadeh, (2020) "The relationship between Job characteristics, Perceived Organizational Justice, and Organizational Commitment among Employees of Ministry of Education in Mazandaran Province" , **Family and Research Journal**, 17(2): 77-96.
6. Dessler, G. (2015). **Human resource management. Pearson Educación.**
7. Divya, S., Pujar, S. R., & Sangeetha, K. JOB ENRICHMENT AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN IT INDUSTRY. **Asia Pacific Journal of Research ISSN (Print)**, 2320, 5504.
8. Elding, D. J. (2005). **Modelling employee motivation and performance (Doctoral dissertation, University of Birmingham).**

9. Goel, R. (2019). **The impact of project team characteristics on employee performance and well-being in the IT sector: the mediating role of collaborative job crafting** (Doctoral dissertation, University of East Anglia).
10. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). **The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.**
11. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, 60(2), 159.
12. Jeff Sauro & James Lewis, (2012). **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research.**
13. Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012.
14. Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). **Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants.** European Journal of Training and Development.
15. Karlita, I. V., Surati, S., & Suryatni, M. (2020). The Effect of Job Characteristics and Work Life Balance on Performance through Job Satisfaction as Intervening Variables (Studies on Female Partners on Gojek Services in Mataram City). **International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding**, 7(11), 145-156.
16. Kazan, H., & Gumus, S. (2013). Measurement of employees' performance: A state bank application. **International Review of Management and Business Research**, 2(2).
17. Lembert, G (2012). A Study of Job Characteristics, Job Stress, Coping Strategies, and Job Satisfaction of Nurses Working in Middle- Level

- Hospital Operating Rooms, **Journal of Nursing Research** Vol 17, No 3, pp 199- 210.
18. Mukul , Abu Zafer et al (2013), Job Characteristics Model Of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh, a case study at savar area in Dhaka district .**Department of Management & Finance** , (SAU) Dhaka 188-195.
  19. Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. **Organizational behavior and human decision processes**, 136, 20-35.
  20. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. **Journal of organizational behavior**, 31(2-3), 463-479.
  21. Parker, S. K., Parker, S., & Wall, T. D. (1998). **Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness** (Vol. 4). Sage.
  22. Rijanti, T., Priyono, B. S., & Nugroho, H. P. (2017). **The influence of competence and job characteristics on performance with motivation as mediating variable at regional finance agency of tegal city**. In The Sixth International Conference on Entrepreneurship and Business Management,(Icebm) (pp. 412-419).
  23. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **Organizational behavior (15<sup>th</sup> edition.)**. Boston ua: Pearson.
  24. Robbins, S. P., Coulter, M., Sidani, Y., Jamali, D., & Robbins, S. P. (2011). **Management (Arab World Editions)**. Pearson Education UK.
  25. Saleem, D. I., & Khurshid, A. (2014). Do human resource practices affect employee performance?. Saleem, I. & Khurshid, A.(2014). **Do Human Resource Practices affect Employee Performance**, 669-688.

26. Samson, G. N., Waiganjo, M., & Koima, J. (2015). Effect of workplace environment on the performance of commercial banks employees in Nakuru town. **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, 3(12), 76-89.
27. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.
28. Shirazi, Mojtaba Golestaniz Nia, & Masoumeh Naghd, Ali, (2013). **Examining Job Characteristics Model in an Oriental Culture**. <https://www.semanticscholar.org/paper/>.
29. Sugianto., Hermanto, B., Muhyi, H. A., & Purnomo, M. (2018). The Effect Of Job Characteristics On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance. **Advances in Social Sciences Research Journal**, 5(9) 95-101.

## الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة



### جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تجري الباحثة دراسة بعنوان:

(تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في

محافظة الخليل)

وتعد هذه الدراسة جزءاً من بحث علمي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص (إدارة الأعمال) من جامعة الخليل، لذا أرجو من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية، علماً بأنها تحاط بالسرية التامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم

إعداد الباحثة: حنين زلوم

إشراف الدكتور: محمد الجعبري

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس :  ذكر  أنثى
2. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي :  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير فأعلى
4. نوع المستشفى:  حكومي  خاص  أهلي
5. عمر المستشفى:  أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر
6. المسمى الوظيفي:  مدير عام  مدير طبي  مدير إداري/مالي  رئيس قسم  موظف إداري
7. التخصص :  علوم صحية  علوم إدارية/مالية  أخرى اذكرها:.....

## القسم الثاني: تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
<p>أولاً: استقلالية الوظيفة: هي الدرجة التي توفرها المنظمة من الحرية والاستقلالية وخصوصية للفرد في تنظيم وجدولة عمله وتقرير الإجراءات التي سيطبقها في تنفيذ العمل.</p>						
1.	لدي القدرة على العمل دون ان أعتمد على رئيسي المباشر					
2.	أمتلك حرية القرار في كيفية إنجاز عملي					
3.	لا يقوم رئيسي بالتدخل بالتوجيه والإرشاد أثناء العمل					
4.	يسعي رئيسي بصورة مستمرة لشرح تعليمات وانظمة العمل					
5.	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في العمل					
6.	يتجاوب معي رئيسي عندما أقدم له اقتراحاً في مجال العمل					
<p>ثانياً: وضوح الوظيفة: هي الدرجة التي تتطلب عندها الوظيفة استكمال الإجراءات المطلوبة او جزء منها، أي تنفيذ العمل المطلوب من البداية إلى النهاية والوصول إلى المخرجات المحددة.</p>						
7.	يتوفر لدي معرفة بالوصف الوظيفي لمهام وواجبات عملي					
8.	أستطيع القيام بجميع مراحل العمل من بدايته الى نهايته					
9.	إجراءات عملي تتميز بالوضوح والدقة					
10.	لدي معرفة كاملة بجميع مراحل وخطوات العمل الذي اقوم به					
11.	الصورة النهائية لنتائج جهودي واضحة ومعروفة لي					
<p>ثالثاً: أهمية الوظيفة: هي درجة الأثر المتحقق الواقع على الحياة أو العمل للآخرين سواء في المنظمة أو البيئة الخارجية</p>						
12.	عملي يعتبر أكثر أهمية وقيمة من أعمال الآخرين					
13.	ادرك أهمية عملي وهذا يزيد من كفاءتي في العمل					
14.	نتائج عملي مهمة وتؤثر على مصالح الآخرين					
15.	نتائج عملي تبني عليها قرارات مهمة للخدمات الصحية					
16.	ما اقوم به من عمل مرتبط بتحقيق اهداف المستشفى ككل					
17.	تشجع الإدارة الموظفين على العمل الجماعي					
<p>رابعا: تنوع مهارات الوظيفة: تعني اختلاف وتنوع المهارات اللازمة لأداء الموظفين، وتوفير الفرص للقيام في مهام عدة ودمج مهام مختلفة، وذلك باستخدام مهارات ومواهب متنوعة</p>						
18.	يعطيني عملي فرصة التنوع في مهامي اليومية					
19.	يتم تكليفي بمهام وظيفية اضافية احيانا					
20.	تشجعني الإدارة لتطوير مهاراتي الوظيفية					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
21.	توفر الإدارة الفرص لتطوير مهاراتي الوظيفية					
22.	تسمح لي ادارتي بالانتقل بين الاعمال ضمن اطار وظيفتي وتخصصي					
23.	عملي الذي امارسه يتطلب امتلاك مهارات متنوعة ومختلفة					
24.	استطيع التكيف والتأقلم مع أي متغيرات في مكان عملي					
<b>خامساً: التغذية الراجعة: هي مدى حصول الفرد على معلومات واضحة ومباشرة عن فعاليته في إنجاز العمل أثناء أدائه للأنشطة المطلوبة في عمله</b>						
25.	أشعر بنجاح عملي، من خلال الملاحظات التي أتلقيها					
26.	مجرد رؤيتي لنتائج عملي تعطيني فكرة جيدة عن الانجاز					
27.	يمنحني عملي تغذية راجعة تساعدني على رفع كفاءتي					
28.	تكشف التغذية الراجعة في عملي عن نقاط القوة والضعف في الأداء					
29.	تسهم السياسات والإجراءات المتبعة في التغذية الراجعة في تحفيز الموظفين					
30.	يتم توفير التغذية الراجعة مباشرة بعد عملية التقييم المستمر					
<b>سادساً: الأجور والتعويضات: هي تعويض نقدي مباشر يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها</b>						
31.	تشجع المكافآت المادية في مكان العمل على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها					
32.	اشعر بقيمة التعويضات والمكافآت المتاحة					
33.	اشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما انتقاضه من رواتب وعلاوات					
34.	زيادة المكافآت المادية تعمل على تحسين المردود الأدائي لدي					
35.	يتم منح العمولات في حالة تحقيق الأهداف المطلوبة					
<b>سابعاً: ظروف العمل: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه أو في ميوله اتجاه العمل والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمؤسسة التي ينتمي إليها</b>						
36.	امتلك علاقات جيدة في العمل مع زملائي					
37.	لا اتعرض للمضايقات أثناء القيام بالأعمال المطلوبة مني					
38.	توفر لي المستشفى سبل الراحة لأداء المهام المطلوبة مني					
39.	اشعر بانني في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلي العلمي					
40.	تتوفر لي المستلزمات الضرورية لأداء العمل					

القسم الثالث: الأداء الوظيفي

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
41.	أنجز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد					
42.	أستغل الموارد المتاحة لي استغلال جيد					
43.	توجد لدي القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن العمل					
44.	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة والتعامل مع الآخرين					
45.	أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني بشكل كاف					
46.	أقوم بالمسؤوليات المحددة لي في وصف الوظيفة					
47.	أقوم بتلبية متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة					
48.	أقوم بمساعدة زملائي الآخرين عندما يواجهون مشاكل في العمل					
49.	أطوع لإنجاز المهام الغير مطلوبة مني					
50.	أتمتع بالمهارة المهنية					
51.	أتمتع بالمهارة الفنية					
52.	أتمتع بالمهارة الإدارية					
53.	ألتزم بالمعايير والاجراءات الموضوعية بشكل كبير					

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	أ.د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل، عميد كلية التمويل الإدارية في جامعة الخليل
2.	د. هاني عابدين	وزير الصحة سابقاً، وعميد كلية الطب في جامعة القدس حالياً
3.	د. محمد عمر	جامعة القدس المفتوحة
4.	د. وسيم سلطان	جامعة بوليتكنك فلسطين

### ملحق رقم (3): أسئلة المقابلة

السؤال الاول: ما مدى رضاك عن السرعة والدقة التي يتم فيها انجاز الاعمال من قبل الموظفين؟

.....  
.....  
.....  
.....

السؤال الثاني: ما مدى التزام الموظفين بأوقات العمل؟

.....  
.....

السؤال الثالث: هل يتسم الموظفون بحسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل؟

.....  
.....

السؤال الرابع: هل يتمتع الموظفون بالقدرة على تحمل الضغط؟

.....  
.....  
.....

السؤال الخامس: هل هناك تفاوت بين اداء الموظفين كأفراد؟ ولماذا؟

.....  
.....  
.....

ملحق رقم (4) ترميز المقابلات

الرمز	المقابلة	رقم المقابلة
م ح 1	مدير مستشفى حكومي	1
م ح 2	مدير مستشفى حكومي	2
م ح 3	مدير مستشفى حكومي	3
م ح 4	مدير مستشفى حكومي	4
م خ 5	مدير مستشفى خاص	5
م هـ 6	مدير مستشفى أهلي	6
م هـ 7	مدير مستشفى أهلي	7
م هـ 8	مدير مستشفى أهلي	8
م هـ 9	مدير مستشفى أهلي	9
م هـ 10	مدير مستشفى أهلي	10

ملحق رقم (5): نماذج تقييم الأداء في المستشفيات

نموذج تقييم عمل موظف للفترة من \ \ ٢٠٠٢م إلى \ \ ٢٠٠٢م

أولاً (معلومات تعبأ من قبل الموظف نفسه):

اسم الموظف	موقع العمل
مكان وتاريخ الميلاد	تاريخ التعيين
الحالة الاجتماعية	الوظيفة الحالية
مكان السكن والعنوان	الدرجة

ثانياً: عناصر التقييم (تعبأ من قبل الرئيس المباشر )

الرقم	أولاً: ما يتعلق بالعمل	العلامة ١٠-١	الرقم	ثانياً: قدرات الموظف واستعداداته	العلامة ١-٥
١	معرفة عمله	١	١	قدرته على تفهم وإستيعاب ما يطلب منه	
٢	دقته في عمله	٢	٢	مهارته في التنفيذ	
٣	إنجاز العمل في موعده	٣	٣	رغبته وإهتمامه في العمل	
٤	تنظيمه لعمله	٤	٤	مدى الإلتزام والإخلاص في العمل	
٥	متابعته لعمله	٥	٥	حرصه على ممتلكات المؤسسة	
الرقم	ثالثاً: الإنضباط والسلوك العام	العلامة ٢,٥-١	الرقم	رابعاً: علاقته مع الآخرين	العلامة ٥-١
١	تقيده بأوقات الدوام الرسمي			علاقته مع رؤسائه	
٢	تفنيه عن العمل أثناء الدوام			علاقته مع زملائه	
٣	حرصه على استثمار أوقات الدوام			علاقته مع الجمهور	
٤	ضبط النفس وحسن التصرف				
٥	إلتزامه بأخلاقيات الوظيفة				
		العلامة ١٠-١		المجموع العام	العلامة
	خامساً: الانطباع العام				

التقدير العام	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	١٠٠-٩٠	٨٩-٨٠	٧٩-٧٠	٦٩-٦٠	أقل من ٦٠

ملاحظات وعقوبات
-----------------

توصيات الرئيس المباشر وتوقيعه:	١- تثبيت في العمل
	٢- استمرار في العمل ويقيم مره أخرى
	٣- إدراج على الكادر
	٤- توصيات أخرى

قرار المدير الإداري
قرار المدير العام
قرار الهيئة الإدارية



نموذج تقييم أداء موظفي الفئة الثانية / لسنة (٢٠٢٠)

اسم الموظف: \_\_\_\_\_ الرقم الوظيفي: \_\_\_\_\_ تاريخ التعيين: \_\_\_\_\_  
المسمى الوظيفي/الاداري: \_\_\_\_\_ المؤهل العلمي/التخصص: \_\_\_\_\_ الدرجة الحالية: \_\_\_\_\_  
الدائرة الحكومية: مستشفى الخليل الحكومي الإدارة العامة/الوحدة: إدارة المستشفيات

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	الرئيس المباشر
العمل و الإنتاجية (٤٠)	<ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على تطوير وتحديث أساليب العمل</li> <li>المهارة في تنفيذ الأعمال الموكلة للموظف</li> <li>الإلمام بعمق ومسؤوليات الوظيفة</li> <li>السرعة والدقة في العمل</li> <li>التمكن والمعرفة في مجال التخصص العلمي للموظف</li> </ul>	٨ ٨ ٨ ٨ ٨	
	<b>المجموع</b>	٤٠	
المواظبة (٢٠)	<ul style="list-style-type: none"> <li>الالتزام بأوقات العمل</li> <li>إنجاز العمل في الوقت المحدد</li> <li>القدرة على تحمل أعباء الوظيفة ومسؤولياتها والمهام المحددة لوظيفته</li> <li>المتابعة لما يستجد في مجال العمل واكتساب مهارات ومعارف جديدة</li> <li>المبادرة في تقديم مقترحات جديدة تساهم في تطوير إجراءات العمل</li> </ul>	٤ ٤ ٤ ٤ ٤	
	<b>المجموع</b>	٢٠	
السلوك الشخصي (٢٠)	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسن التصرف والمعاملة مع الاطراف ذات العلاقة بالعمل</li> <li>القدرة على المشاركة الفاعلة والعمل بروح الفريق</li> <li>الحفاظ على المتعلقات والأموال العامة</li> <li>الالتزام بالعليمات والاستعداد التام لتنفيذها</li> <li>مستوى التقني والإتقان</li> </ul>	٤ ٤ ٤ ٤ ٤	
	<b>المجموع</b>	٢٠	
الصفات الذاتية (٢٠)	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة التغلب على الصعوبات في نطاق العمل</li> <li>تحمل ضغط العمل</li> <li>الاستعداد لنقل وتبادل المعرفة والمهارات</li> <li>الاهتمام بالمظهر العام</li> </ul>	٥ ٥ ٥ ٥	
	<b>المجموع</b>	٢٠	
	<b>المجموع الكلي بالأرقام</b>	١٠٠	
	<b>المجموع الكلي بالحروف</b>	مائة	
<p>ملحوظات عامة خاصة بالرئيس المباشر</p> <p>• إنجازات أو نشاطات يتميز بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن القوة)</p> <p>• جوانب قصور يتصف بها دون أن يكون هنالك تكرار للعناصر السابقة (مواطن الضعف)</p> <p>• توصيات الرئيس المباشر</p> <p>الاسم: _____ الوظيفة: _____ التاريخ: _____ التوقيع: _____ التاريخ: _____</p>			
<p>ملحوظات و إعتقاد رئيس الدائرة الحكومية</p> <p>التوقيع: _____ التاريخ: _____ اسم الموظف: _____ التوقيع: _____ التاريخ: _____</p>			

نموذج تقييم عمل موظف للفترة من \ \ ٢٠٠٠ إلى \ \ ٢٠٠٠ م

أولاً (معلومات تعبأ من قبل الموظف نفسه):

اسم الموظف	موقع العمل
مكان وتاريخ الميلاد	تاريخ التعيين
الحالة الإجتماعية	الوظيفة الحالية
مكان السكن والعنوان	الدرجة

ثانياً: عناصر التقييم (تعبأ من قبل الرئيس المباشر )

الرقم	أولاً: ما يتعلق بالعمل	العلامة ١-١٠	الرقم	ثانياً: قدرات الموظف واستعداداته	العلامة ١-٥
١	معرفة عمله		١	قدرته على تفهم واستيعاب ما يطلب منه	
٢	دقته في عمله		٢	مهارته في التنفيذ	
٣	إنجاز العمل في موعده		٣	رغبته واهتمامه في العمل	
٤	تنظيمه لعمله		٤	مدى الإلتزام والإخلاص في العمل	
٥	متابعته لعمله		٥	حرصه على ممتلكات المؤسسة	
الرقم	ثالثاً: الإنضباط والسلوك العام	العلامة ١-٥	الرقم	رابعاً: علاقته مع الآخرين	العلامة ١-٥
١	تقيده بأوقات الدوام الرسمي			علاقته مع رؤسائه	
٢	تغييره عن العمل أثناء الدوام			علاقته مع زملائه	
٣	حرصه على استثمار أوقات الدوام			علاقته مع الجمهور	
٤	ضبط النفس وحسن التصرف				
٥	إلتزامه بأخلاقيات الوظيفة				
		العلامة ١-١٠		المجموع العام	العلامة
	خامساً: الإلتطباع العام				

التقدير العام	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	١٠٠-٩٠	٨٩-٨٠	٧٩-٧٠	٦٩-٦٠	أقل من ٦٠

ملاحظات وعقوبات
-----------------

توصيات الرئيس المباشر وتوقيعه:	١- تثبيت في العمل
	٢- استمرار في العمل ويقيم مره أخرى
	٣- إدراج على الكادر
	٤- توصيات أخرى

قرار المدير الإداري
قرار المدير العام
قرار الهيئة الإدارية

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

التاريخ : 2021/12/2

د. عبد الله القواسمي المحترم  
وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي  
وزارة الصحة الفلسطينية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / بحث علمي / برنامج الدراسات العليا MBA

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة حنين يونس زلوم ورقمها الجامعي (21819046) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على القطاع الصحي الفلسطيني في محافظة الخليل). علما بأن مجتمع الدراسة يشمل المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،

د. سمير ابو زنيد  
د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا

ملحق رقم (7): كتاب تسهيل مهمة بحث من وزارة الصحة الفلسطينية

State of Palestine  
Ministry of Health  
General Directorate of Education in  
Health and Scientific Research

دولة فلسطين  
وزارة الصحة  
الإدارة العامة للتعليم الصحي  
والبحث العلمي

الرقم: .....  
التاريخ: 12/11/2024

Ref.: .....  
Date: .....

الأخ مدير عام الإدارة العامة للمستشفيات المحترم،،،  
تحية واحترام...

**الموضوع: تسهيل مهمة بحث**

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة: حنين يونس زلوم، تخصص ماجستير ادارة الأعمال -  
جامعة الخليل، لعمل بحث ، بعنوان:  
تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة على القطاع الصحي  
الفلسطيني في محافظة الخليل  
مع العلم أن مشرف الدراسة: د. محمد الجعزي، حيث ستقوم الطالبة بجمع معلومات من خلال تعبئة  
استبانة من قبل الموظفين وذلك في:  
مستشفى عاليه - مستشفى المحتسب - مستشفى يطا - مستشفى دورا - مستشفى حلحول  
على ان يتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وسرية المعلومات.  
على ان يتم الالتزام بجميع تعليمات واجراءات الوقاية والسلامة الصادرة عن وزارة الصحة بخصوص  
جائحة كورونا، وتحت طائلة المسؤولية.  
على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث، التعهد بعدم النشر الا بعد الحصول على  
موافقة وزارة الصحة على نتائج البحث.  
مع الاحترام...

د. عبد الله القواسمي  
مدير التعليم الصحي والبحث العلمي

نسخة: عميد كلية التمويل والإدارة المحترم/ جامعة الخليل

دولة فلسطين وزارة الصحة  
وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي

P.O .Box: 14  
Telfax.:09-2333901

scientificresearch.dep@gmail.com

ص.ب. 14  
09-2333901



Ref.: .....  
Date:.....

الرقم: ٢٠٢٢/١٥٨٥/١٧٢٥  
التاريخ: ٢٠٢٢/١٣/٢٤

الأخت مدير مركز المعلومات الصحية الفلسطيني المحترمة،،،  
تعبية واحترام،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالبة: حنين يونس زلوم، تخصص ماجستير ادارة الأعمال-

جامعة الخليل، لعمل بحث ، بعنوان:

"تطبيقات نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسة على القطاع الصحي

الفلسطيني في محافظة الخليل"

مع العلم أن مشرف الدراسة: د. محمد الجعبري، حيث ستقوم الطالبة بجمع حول عدد الأسرة والقدرة التشغيلية في المستشفيات الحكومية في محافظة الخليل (مستشفى الخليل الحكومي، مستشفى محمد علي المحتسب، مستشفى الحسن بن قاسم يطا، مستشفى دورا الحكومي، ومستشفى الرئيس محمود عباس لحلول) علماً أن هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

على ان يتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وسرية المعلومات.  
على ان يتم الالتزام بجميع تعليمات واجراءات الوقاية والسلامة الصادرة عن وزارة الصحة بخصوص جائحة كورونا، وتحت طائلة المسؤولية.  
على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث، التعهد بعدم النشر الا بعد الحصول على موافقة وزارة الصحة على نتائج البحث.

مع الاحترام،،،

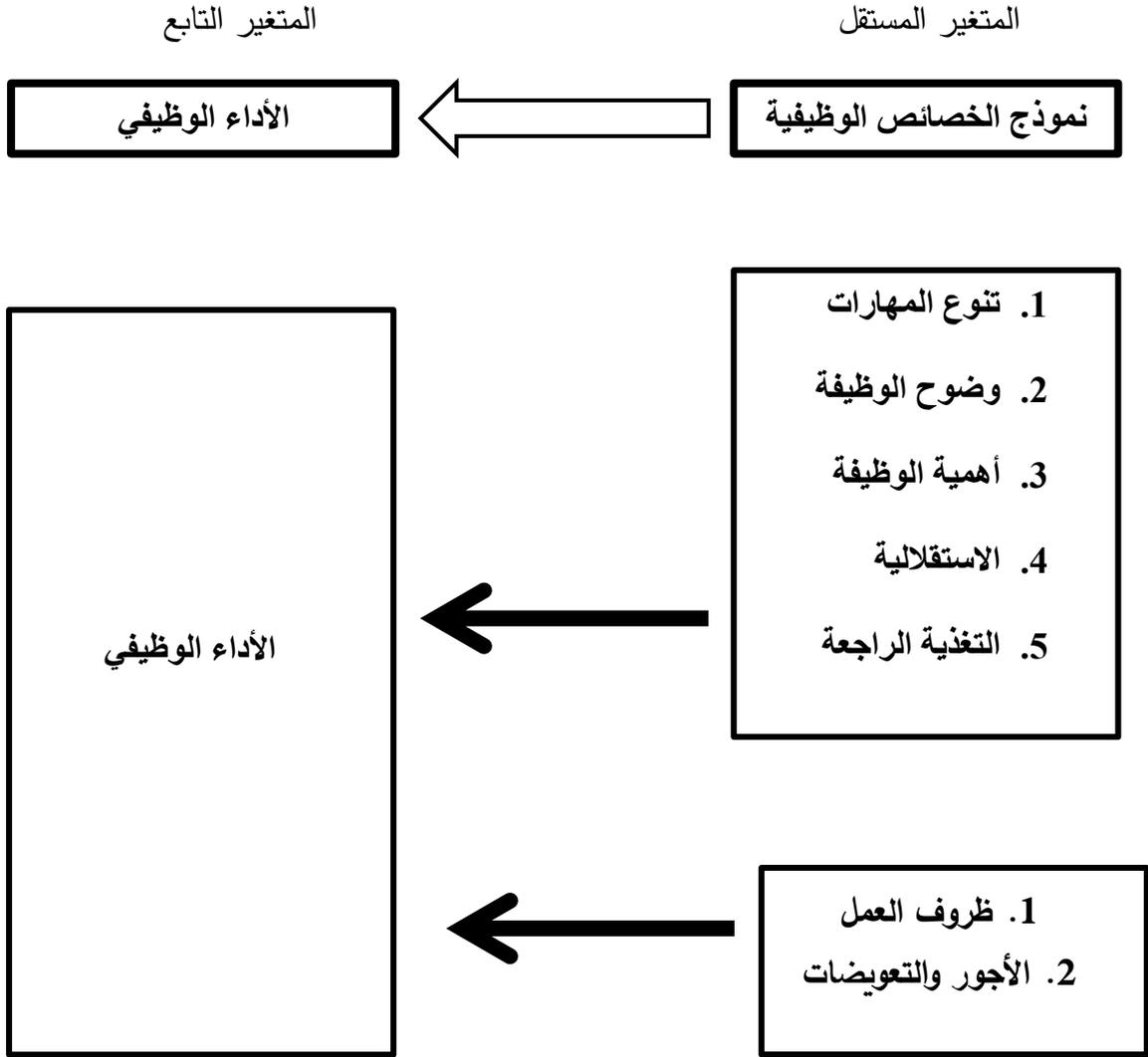
د. عبد الله القواسمي

رئيس وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي



نسخة: عميد كلية التمويل والادارة المحترم/ جامعة الخليل

ملحق (8) نموذج معدل مقترح لنموذج الخصائص الوظيفية



## ملحق (9) مقترح ورشة عمل لتعزيز الأداء في القطاع الصحي الفلسطيني

تتشرف جامعة الخليل وبالتعاون مع مستشفيات المحافظة بدعوتكم إلى حضور فعاليات ورشة عمل بعنوان:

### " تعزيز الأداء في القطاع الصحي الفلسطيني "

بإشراف: أ. د. سمير أبو زنيد

د. محمد الجعبري

د. محمود صلاحات

### هدف ورشة العمل:

تهدف الورشة إلى بحث سبل تطوير الأداء الإداري والطبي وتعزيزه للمستشفيات الحكومية والخاصة والأهلية في محافظة الخليل، باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة، لتنمية هذا القطاع المهم والخروج بتوصيات مهمة تنهض بهذا القطاع.

### الفئة المستهدفة:

1. الإداريون والإداريون الطبييون في المستشفيات .
2. أعضاء الهيئات الإدارية للمستشفيات .
3. الطلاب والباحثون أصحاب العلاقة والشأن.

### محاور ورشة العمل:

1. واقع الخصائص الوظيفية في القطاع الصحي الفلسطيني.
2. دور الخصائص الوظيفية في تعزيز الأداء الوظيفي.
3. اقتراحات عملية لتطوير الخصائص الوظيفية ضمن الموارد المالية المتاحة.
4. اقتراحات لتطوير نظام تقييم فعال وتفعيله لأداء الموظفين في القطاع الصحي.
5. توصيات لوزارة الصحة الفلسطينية والقطاع الخاص والأهلي لتعزيز أداء المستشفيات.

مدة الورشة: ساعتان

تاريخ الورشة المقترح: 31 تموز 2022