



واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل

¹سمير سليمان الجمل²، ايضا جميل الطوري

^{2,1} جامعة الخليل (فلسطين)

The Reality of Employee Turnover and Its Impact on the Performance Level of Employees in the Health Directorates in Hebron Governorate

¹Sameer Suleiman Aljamal*, ²Eva Jameel Altory

¹ <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-7826-7676>

^{1,2} Hebron University (Palestine), s.aljamal@paluniv.edu.ps

تاريخ الاستلام: 2025/08/25 تاريخ القبول: 2025/12/04 تاريخ النشر: 2026/03/01

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دوران العمل وأثره على أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (147) موظفاً من العاملين في مديريات الصحة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع دوران العمل في مديريات الصحة مرتفعة، كما تبين أن أبرز أسباب دوران العمل السائدة تمثلت في: الرسوب الوظيفي، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، عدم وجود التحفيز المناسب، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الضوابط الاجتماعية والسياسية، انعدام الشعور بالراحة، نمط الإدارة، بدرجة متوسطة. وبينت الدراسة أن مستوى أداء العاملين مرتفع. كما تبين أن دوران العمل يؤثر سلباً على أداء العاملين. وخرجت الدراسة بعدة التوصيات، أهمها: ضرورة الحد من معدلات دوران العمل، من خلال وضع سياسات واضحة تركز على استقرار الكوادر الصحية، وتعزيز ولائهم المؤسسي، معالجة الرسوب الوظيفي، عبر تبني معايير عادلة وشفافة للترقيات، وتوفير برامج تطوير مهني مستمرة تمكن العاملين من تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للترقية، تهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة عبر توفير ظروف عمل صحية، والاهتمام بجوانب الراحة النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يساهم في رفع مستوى رضاهم وانتمائهم المؤسسي، الاهتمام بنمط الإدارة من خلال تبني أنماط قيادية تشاركية. كلمات مفتاحية: دوران العمل، أداء العاملين، مديريات الصحة، محافظة الخليل.

Abstract:

This study aimed to examine the reality of employee turnover and its impact on the performance of staff working in the health directorates of Hebron Governorate. A sample of 147 employees selected using a proportional stratified sampling technique. The study employed the descriptive—analytical method, and data collected through a structured questionnaire. The findings indicated that the overall level of employee

*Prof. Dr. Sameer Alamal.

turnover in the health directorates was high. The most prominent causes of turnover included job stagnation, work-related challenges, the nature of the job and teamwork, and the lack of appropriate motivation, all of which rated high. In contrast, social and political constraints, lack of comfort, and management style rated moderate. Results further revealed that employee performance levels were high; however, turnover had a negative effect on performance. Based on these findings, the study recommends reducing turnover rates by formulating clear policies that ensure the stability of health personnel and enhance their organizational loyalty. It also highlights the need to address job stagnation through transparent and equitable promotion standards based on competence and achievement, as well as providing continuous professional development programs that improve employee performance and career advancement opportunities. Furthermore, creating a supportive and comfortable work environment that fosters employees' psychological and social well-being is essential to strengthening satisfaction and organizational commitment. Finally, adopting participatory leadership styles grounded in effective communication, motivation, and empowerment recommended, as good management practices found to be positively associated with improved performance.

Keywords: Employee turnover; Job performance; Health directorates; Hebron Governorate.

مقدمة:

تعد ظاهرة دوران العمل من الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي إذ تعبر عن حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديدًا أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم (شمعون، 2016)، كما يعتبر دوران العمل أحد المشاكل المهمة التي تواجه المنظمات المعاصرة والذي يكبدها تكاليف باهظة وكبيرة تنعكس في النتيجة على مستوى فاعليتها وكفاءتها في أداء العمل. وقد عملت المنظمات جاهدة على توظيف مختلف الوسائل من أجل التخلص من هذه المشكلة (السلطاني، 2017). ويعد الأداء الوظيفي للعاملين من مفردات إدارة الموارد البشرية البالغة في الأهمية، والاهتمام به من الأمور التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بكفاءة وفعالية العاملين في المؤسسات كافة (اللوزي والزهراني، 2012)، فقد لاحظ (Bear، 1981) أن معدل دوران الموظفين يتكبد تكاليف الفرصة لأصحاب العمل. مع استبدال العمال ذوي الخبرة بتعيينات جديدة، يمكن أن تنخفض الإنتاجية بشكل كبير. ليس فقط أن التعيينات الجديدة غير مثمرة مقارنة بالعمال ذوي الخبرة، ولكن إنتاجية المدربين تنخفض خلال فترات التدريب أيضًا (Butali، 2013)، ووفقًا لـ (Morrell *et al*، 2004) فإنه وعلى الرغم من عدم وجود إطار قياسي لفهم عملية دوران الموظفين ككل، فقد تم العثور على مجموعة واسعة من العوامل المفيدة في تفسير معدل دوران الموظفين. وبصرف النظر عن الأسباب، فإن المؤسسات المختلفة لديها طرق مختلفة لإدارة ومراقبة معدل دوران الموظفين وإضافة قيمة إلى الشركة عن طريق الاستفادة من موظفيها لتقليل معدل الدوران في مؤسستهم. ومما لا شك فيه فإن دوران الموظفين يؤثر على كل من العمال والمنظمات، مما يجعل العمال يعانون من الاضطراب نتيجة الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة خاصة بالوظائف وإيجاد آفاق وظيفية مختلفة، ويجعل كذلك المنظمات تعاني من فقدان المهارات الخاصة بالوظائف (Kunu *et al*، 2017: 117). ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل، كما تركز على مستويات أداء

الموظفين فيها، وتناقش الآثار المترتبة عن دوران العمل على أداء العاملين، ومعرفة سبل التعامل مع دوران العمل في المنظمة بما يكفل الحصول على أفضل مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد ظاهرة دوران العمل من القضايا الإدارية التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، لما لها من انعكاسات مباشرة على استقرار بيئة العمل ومستوى أداء العاملين. إذ إن ارتفاع معدلات دوران العمل يؤدي إلى فقدان الخبرات والكفاءات، ويترتب عليه تكاليف إضافية مرتبطة بالتوظيف والتدريب، إضافة إلى إضعاف روح الفريق وتراجع الإنتاجية. وفي هذا السياق، تواجه مديريات الصحة في محافظة الخليل تحديات متزايدة في الحفاظ على استقرار الكوادر البشرية وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة عالية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع دوران العمل في هذه المديريات، والتعرف على أثره في مستوى أداء العاملين، بما يساهم في تقديم مقترحات عملية للحد من آثاره السلبية وتعزيز فاعلية العمل المؤسسي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما واقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل وأثره على أداء العاملين فيها؟، ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

س1/ ما هو واقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل؟

س2/ ما هي الأسباب التي تؤدي إلى دوران الوظيفة في مديريات الصحة في محافظة الخليل؟

س3/ ما مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل؟

س4/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على مستوى أداء العاملين فيها؟

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: واقع دوران العمل بأبعاده في مديريات الصحة في محافظة الخليل.

المتغير التابع: مستوى أداء العاملين.

المتغيرات الديموغرافية والوسيطة: الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1- قياس واقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل.

2- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل.

3- قياس مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل.

4- معرفة أثر دوران العمل على مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

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

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لانعدام الشعور بالراحة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعدم وجود التحفيز المناسب في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات التي تواجه العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة العمل والعمل ضمن فريق في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرسوب الوظيفي في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.
- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للضوابط الاجتماعية والسياسية في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.
- 7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط الإدارة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.
أهمية الدراسة:

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

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة واقع دوران العمل وأثره على أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل.
الحدود المكانية: تشمل الدراسة مديريات الصحة في محافظة الخليل، والتي تتضمن (مديرية صحة الخليل، مديرية صحة شمال الخليل، مديرية صحة جنوب الخليل، مديرية صحة يطا).
الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال شهري أيلول وتشيرين أول من العام 2020.
الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل.
مصطلحات الدراسة:

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

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

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

الأدب التربوي والدراسات السابقة

المبحث الأول

دوران العمل

تمهيد:

أصبحت ظاهرة دوران العمل من الظواهر التي تستدعي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، إذ تشكل محوراً هاماً من محاور الواقع التنظيمي للمؤسسة، والتي تعد مؤشراً واضحاً لمدى استقرار قوة العمل والنظام القائم فيها، وكذلك تعد عنصراً من العناصر التي تحدد أسس وقواعد العمل في المنظمة. وقد يترك الفرد عمله استجابة لدوافع مختلفة، قد تكون برغبته وعن طريق الاستقالة، نتيجة لإحساسه بأن ظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته، وأنه يتطلع إلى الأحسن، وقد يكون ترك العمل بسبب ضغوط العمل التي تحيط بالعاملين والتي تسبب شعور بالمضايقة والتوتر، مما يؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة كاملة، أو أن يكون ترك العمل بسبب الاستغناء عن العمالة من قبل المؤسسة، وهي حالة تقرر فيها الإدارة أن موظفاً معيناً أو عدداً من الموظفين يمثلون فائضاً عن الاحتياجات الفعلية للمنشأة في وظيفة معينة ولا يمكن توفير عمل بديل لهم (محمد، 2014).

مفهوم دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل. ويقصد به أيضاً بأنه خروج العاملين من المنظمة خلال فترة زمنية بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة الخاصة أو النقل (القريشي، 2010). ويعرف دوران العمل من منطلق علمي بأنه: "توقف الفرد العام عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً" (موبلي، 1982: 33).

أسباب دوران العمل:

هناك أسباب عديدة لدوران العمل، متعددة ومتنوعة بتعدد الأفراد والمنظمات والمجموعات، ومن خلال الدراسات السابقة الخاصة بظاهرة دوران العمل، ويمكن تناول أسباب دوران العمل حسب إرادة المنظمة على النحو الآتي (مرهج وآخرون، 2015):

1. أسباب خاضعة لإرادة المنظمة (يمكن تجنبها): وهي مجموعة من الأسباب والعوامل الناشئة عن البيئة الداخلية للعمل، ومن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتلافيها وهي: (عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية، العلاقة الاجتماعية مع العمال الآخرين، افتقار التدريب أو ضعفه، عدم توافر فرص للتقدم والترقية والتطور في العمل، تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها، تسلط الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين، الصورة السيئة للمنظمة والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى، ظروف العمل غير المناسبة).

2. أسباب خارجة عن إرادة المنظمة (لا يمكن تجنبها): وهي أسباب قهرية، لا يمكن التحكم بها، وتتعلق بأمور قانونية أو صحية أو ظروف طارئة تتعلق باستمرارية المنظمة أو بالعامل نفسه سواء بسلوكه أو نفسيته أو صحته، وهي: (الوفاة، بلوغ

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

الآثار المترتبة عن دوران العمل:

يمكن حصر الآثار الناجمة عن دوران العمل بما يلي:

أولاً: الآثار السلبية لدوران العمل: إن الآثار السلبية لدوران العمل تؤثر على المؤسسة، والعاملين فيها:

الآثار السلبية لدوران العمل على المؤسسة:

أشار الطاهر (2010) الى أن تسرب العنصر البشري بالمؤسسة يعتبر الفقد الأكبر والعائق الأول في نجاح المؤسسة. ذلك أن زيادة نسبة تسرب الموظفين تؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة، وعلى سمعتها في الوسط الخارجي. وهو أمر يؤدي لانخفاض الروح المعنوية لغير المتسربين من المنظمة، وقد يؤدي الى إحداث تسرب اضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات وتسيط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة. ومن المنطقي في هذه الحالة ان تضطر المؤسسة الى الاعتماد على عمالة قليلة الخبرة والتي لا تجد فرصتها في المؤسسات ذات الامتياز العالية. وبالتالي تؤدي الى نهاية غير مرضية نتيجة لتسرب العمالة ذات الكفاية والتحاق ذوي الخبرات والتخصصات المتواضعة بها.

الآثار السلبية لدوران العمل على الأفراد:

أورد المسلم (2003) أن التسرب الوظيفي يؤدي الى فقدان الخبرة التي اكتسبها الأفراد المتسربون عن العمل خلال سنين عملهم واجادتهم لنوعية تلك الوظائف، فالأفراد العاملون في المنظمة يعرفون أشياء كثيرة عنها. والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط كيف تصل إليها. وعلى العكس من ذلك، فالمنظمة تفقد جزءاً من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عمله، وجراء ذلك قد تفقد المنظمة بعض عملائها وإمكانية تسرب بعض اسرارها لمؤسسات ومنظمات منافسة أخرى.

ثانياً: الآثار الإيجابية لدوران العمل:

أشار الغانم (2003) إلى ان هنالك من الاشخاص من يقوم بترك الوظيفة لأسباب شخصية مثل الرغبة في الحصول على قيم لا علاقة لها بالعمل، كالحصول على زوجة، أو الحصول على وثيقة دولة أخرى، أو للحصول على وظيفة لزوجته، أو الانتقال الى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا فيه على تعليم أفضل، أو لراحته النفسية في المدن الحديثة أو الصغيرة مثلاً. ومن إيجابيات دوران العمل بالنسبة للمؤسسة التخلص من الموظف أو العامل ذو الأداء الضعيف وإيجاد فرص لترقية الأكفاء، وأيضاً هي فرصة لإدخال تكنولوجيا حديثة بالمؤسسات، وتمزيق البيروقراطية المتأصلة بناء على تكنولوجيا الأعمال وطبيعتها (موبلي، 1982).

المبحث الثاني

أداء العاملين

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل، فضلاً عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن سبل فعالة لتطوير الأداء

الوظيفي لدى العاملين فيها عن طريق إعادة تصميم هيكلها ومحاولة التغيير في واقعها التنظيمي، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتدعت مئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء (الشنطي، 2006).
مفهوم الأداء:

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

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

في عرفه أبو شيخة (2000) على أنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.
أهمية الأداء:

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

معايير تقييم الأداء الوظيفي:

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

1. معايير كمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف بالمعدل الزمني للإنتاج.
2. معايير نوعية: وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهو ما يسمى بالمعدل النوعي للأداء.
3. معايير كمية ونوعية: وهي مزيج من النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

تقييم الأداء في المؤسسات الصحية:

إن الأداء المهني الناجع في أي مؤسسة يعتمد في معظم الأحوال على جودة عمل الموظفين، بحيث يستوجب العمل تطوير الأنظمة الإدارية الموجودة في كل مؤسسة من تطبيق آليات رشيدة في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. وكذلك تبني

نظام مناسب يوقر الحوافز للموظفين بهدف تشجيعهم؛ ومنحهم المكافآت على الأداء الجيد، وفي الوقت ذاته يعالج فيه جوانب القصور والخلل في أدائهم، ويُعتقد أن ثمة علاقة بين اللامركزية والأداء المؤسسي لما تزيد اللامركزية من تطوير قدرات العاملين، ويحسن من علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، ويولد قواعد جديدة للعمل في المؤسسة، ويؤيئ مناخ تنظيمي فعال (الحريري، 2008). كما تعمل مديريات الصحة في محافظة الخليل على تقييم مستوى أداء العاملين وإنجازاتهم الوظيفية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، كما تهتم بمكافأة الإدارة والأيدي العاملة على مختلف مستوياتها الإدارية سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظف والعمل على زيادة مستوى جودة الإنتاج ورفع كفاءة العاملين وفعاليتهم بالعملية الإنتاجية (مديريات الصحة في محافظة الخليل، 2019).

الدراسات السابقة:

أجرى بشير (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على دور نظم الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل في الجامعة الإسلامية في الصومال، حيث تناول البحث مفهوم الترقية الوظيفية ومعاييرها وضوابطها، وماهية دوران العمل وأنواعها، وأبرز مظاهر دوران العمل وأسبابها. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة التي وزعت على (26) موظفاً بمختلف الوظائف الإدارية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الترقية الوظيفية بفعالية يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وتستخدم الجامعة الإسلامية معياري الأقدمية والكفاءة معاً للترقية الوظيفية، كما تعطي أهمية كبيرة للمؤهل العلمي كمعيار للترقية الوظيفية، وتمنح الجامعة أعضاء هيئة التدريس حوافز معنوية، كما تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات.

وأجرى القبح (2018) دراسة هدفت إلى حساب قيمة معدل دوران العمالة القسري ومعدل الدوران الطوعي في القطاع الخاص الخدماتي في مدينة نابلس والبحث في أثر دوران العمالة القسري على التمكين الاقتصادي للعاملين وخاصة النساء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي متعدد المنهجيات، حيث دمجت بين الأسلوب الكمي والكيفي لجمع وتحليل البيانات، كما لجأت إلى أسلوب المقابلات المعمقة كأحد أساليب المنهج الكيفي. تشكل مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في المؤسسات الخدماتية الخاصة المختارة في مدينة نابلس والتي بلغ عددها 18 مؤسسة تعمل في قطاعات التعليم، الصحة، البنوك والمؤسسات المالية، الفنادق والاتصالات والذين كانوا على رأس عملهم خلال العام المالي 2016، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها 191 فرداً من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بلغت نسبة الدوران القسري الإجمالية في القطاعات المبحوثة (22.1%)، كما بلغت نسبة الدوران الطوعي الإجمالية (13%) وأن فئة الجامعيين هي الفئة الأكثر تعرضاً للضرر نتيجة لدوران العمل، كما يؤثر الدوران القسري سلباً على التمكين الاقتصادي للرجال والنساء، ولكن النساء هن الأكثر تضرراً من حيث تراجع قدرة المرأة في الحصول على دخل وعدم قدرتها أيضاً في الحصول على عمل جديد بعد تعرضها للدوران القسري، كما أظهرت النتائج وجود تحيز أجري في سوق العمل لصالح الرجال، كما يوجد تأثير سلبي للدوران القسري على النساء العاملات يفوق الذكور كنتيجة لفقدانهن فرصة العمل، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين دوران العمالة القسري والتمكين الاقتصادي للعاملين تُعزى لطبيعة قطاع العمل والمؤهل العلمي.

وأجرى (Li et. al., 2019) دراسة هدفت إلى التحقيق في كيفية ارتباط العوامل التي تؤثر على معدل دوران بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة، والأداء الوظيفي، والصراع بين العمل والأسرة بين عمال التصنيع في تينيسي، الولايات المتحدة الأمريكية. تم اقتراح نموذج سببي، وتم تطوير استبيان مسح نية دوران عمال التصنيع. تم جمع البيانات من شركات التصنيع في منطقة تينيسي وتحليلها، واستخدم أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي أثر سلباً وبشكل كبير على نوايا دوران عمال الصناعة التحويلية، في حين أثر الصراع بين العمل

والأسرة بشكل إيجابي ومؤثر على نوايا دوران العمل، على الرغم من أن القيادة أثرت بشكل غير مباشر على نية معدل الدوران، إلا أن آثارها على نية المبيعات قد توسطت بالكامل من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أنه لم يتم العثور على أي تأثير للأداء الوظيفي على نية دوران في هذه الدراسة مع عمال التصنيع. كما أجرى (Kunu et al, 2017) دراسة هدفت إلى تحديد أسباب دوران العمل، ودراسة تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة وتحديد استراتيجيات الحد من دوران الموظفين في شركة زومليون غانا المحدودة، حيث تم إجراء مسح وصفي مقطعي مستعرض بين 120 موظفًا تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية. وقد أظهرت النتائج أن: أبرز أسباب ترك العمل تتمثل في (الافتقار إلى الحافز يؤثر على قرارهم بالمغادرة، الافتقار إلى ظروف عمل جيدة، عدم الاعتراف بجهد المرء، الافتقار إلى تدريب الموظفين والتطوير، ضغط العمل، الإدارة غير العادلة للعلاج، فرص التطوير الوظيفي المنخفضة، متابعة التعليم العالي، وكذلك نقص الفرص الترويجية)، كما أن أبرز أسباب دوران تتمثل في (رداءة التدريب الوظيفي، نقص الإشراف المناسب، وكذلك الفرص الضعيفة لتحسين المهارات)، وأثبتت الدراسة أيضًا أن تأثير دوران العمل على أداء المنظمة يكون من خلال (فقدان الإنتاجية، تقليل ربحية الأعمال، التكلفة المرتفعة للتدريب وتوظيف موظفين جدد، الإحباط الإداري، بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمة)، وبينت الدراسة أن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة للحد من دوران الموظفين تتمثل في (مكافأة الموظفين عن الخدمة الطويلة، الإدارة تضع جداول زمنية مرنة للموظفين، إضافة إلى الرعاية الصحية المجانية للموظفين).
التعقيب على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات المستعرضة أن دوران العمل ظاهرة متعددة الأبعاد تتأثر بعوامل تنظيمية (مثل نظم الترقية والحوافز والقيادة)، وأخرى اجتماعية واقتصادية (مثل التمكين الاقتصادي، والتمييز بين الجنسين، وتوازن العمل والأسرة)، إضافة إلى الظروف الخاصة بكل قطاع (الصناعي، الخدماتي، الأكاديمي). وقد اتفقت معظم النتائج على أن ارتفاع معدلات الدوران يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الأداء المؤسسي من حيث الإنتاجية، الكفاءة، والاستقرار الوظيفي، كما يترتب عليه تكاليف مباشرة وغير مباشرة. كما بينت الدراسات أن الحد من دوران العمل يتطلب تبني سياسات واستراتيجيات متكاملة تشمل تحسين بيئة العمل، تفعيل نظم الترقية المبنية على العدالة والكفاءة، تقديم حوافز مادية ومعنوية، تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والاهتمام بالتوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة. وهذا يعكس أن إدارة دوران العمل لا تقتصر على معالجة النتائج، بل ترتبط بالوقاية من أسبابه الجذرية من خلال إدارة الموارد البشرية بفاعلية.
منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل، والتي تشمل: (مديرية صحة الخليل، مديرية صحة شمال الخليل، مديرية صحة جنوب الخليل، مديرية صحة يطا)، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية:

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة على طبقات (مديريات الصحة في محافظة الخليل)

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

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية النسبية، حيث تم توزيع الاستبانات على (150) موظف في مديريات الصحة سابقة الذكر بنسبة (61.48%) من حجم المجتمع، وذلك وفقاً للأسس العلمية التي طورها كريس ومورجان حول حجم العينة المناسب تبعاً لحجم المجتمع، والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (2): توزيع حجم عينة الدراسة المقدر على طبقات (مديريات الصحة في محافظة الخليل)

عدد الموظفين المطلوب اختيارهم من المديرية	المديرية
37	الخليل
35	شمال الخليل
40	جنوب الخليل
38	يطا
150	المجموع

تم توزيع (150) استبانة حسب النسب المقدرة في الجدول (2)، واسترد من العينة (147) استبانة، بنسبة (60.24%) من حجم المجتمع الكلي، والجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	43	29.3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	21	14.3
	متزوج	81	55.1		بكالوريوس	58	39.5
	مطلق	14	9.5		ماجستير	48	32.7
	أرمل	9	6.1		دكتوراه	20	13.6
	المجموع	147	100.0		المجموع	147	100.0

2.0	3	مدير عام	المسمى الوظيفي	19.7	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
10.9	16	نائب مدير		22.4	33	من 5 – أقل من 10	
6.1	9	مدير		19.7	29	من 10 – أقل من 15 سنة	
13.6	20	رئيس قسم		21.1	31	من 15 – أقل من 20 سنة	
67.3	99	موظف		17.0	25	20 سنة فأكثر	
100.0	147	المجموع		100.0	147	المجموع	
53.7	79	ذكر	الجنس	24.5	36	شمال الخليل	مكان العمل
46.3	68	أنثى		23.8	35	الخليل	
100.0	147	المجموع		26.5	39	جنوب الخليل	
				25.2	37	يطا	
				100.0	147	المجموع	
			طبيعة العمل	15.0	22	أخصائي	طبيعة العمل
				11.6	17	طبيب عام	
				6.8	10	صيدلاني	
				14.3	21	ممرض	
				33.3	49	إداري	
				4.8	7	فني أشعة	
				5.4	8	فني مختبر	
				8.8	13	غير ذلك	
				100	147	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، اعتمدت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين، حيث تكونت الاستبانة في الصورة النهائية من قسمين:

-القسم الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية للمستجيب، وهي: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، مكان العمل).

-القسم الثاني: ويتكون من مجالين:

-المجال الأول: يتناول واقع دوران العمل في مديريات الصحة، ويتكون من سبعة أبعاد، يتكون كل منها من (5) فقرات، وهي:

* البعد الأول: انعدام الشعور بالراحة.

* البعد الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب.

* البعد الثالث: التحديات التي تواجه العمل.

* البعد الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق.

* البعد الخامس: الرسوب الوظيفي.

* البعد السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية.

* البعد السابع: نمط الإدارة.

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

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في الجامعات الفلسطينية وعددهم عشرة محكمين، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، في حين تم شطب بعض الأسئلة وتعديل وإضافة أسئلة، بحيث أصبح عدد الفقرات (50) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تم حساب قيمة (ألفا) بين فقرات الدراسة في كل محور من محاور وكذلك بين جميع الفقرات مجتمعة. كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): معامل (ألفا Cronbach's Alpha) لمجالي الدراسة وأبعادها.

عدد الفقرات	معامل (كرونباخ ألفا)	البعد	المجال
5	0.722	انعدام الشعور بالراحة	(دوران العمل)
5	0.789	عدم وجود التحفيز المناسب	
5	0.890	التحديات التي تواجه العمل	
5	0.604	طبيعة العمل والعمل ضمن فريق	
5	0.832	الرسوب الوظيفي	
5	0.619	الضوابط الاجتماعية والسياسية	
5	0.729	نمط الإدارة	
35	0.866	الدرجة الكلية لدوران العمل	
15	0.905	أداء العاملين	

يتضح من الجدول (4) أن قيمة ألفا المحسوبة لدوران العمل بلغت (0.866)، كما بلغت (0.905) لأداء العاملين، وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، تمت مراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5): تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية.

الإجابة اللفظية	دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	أبدا
الإجابة بالأرقام	5	4	3	2	1

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. تصحيح المقياس:

يهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، تم اعتماد التدرج التالي الذي يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

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

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يتم الاعتماد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي:

جدول (6): مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

الفئة	التقدير	الدلالة في الاستبانة
1 – أقل من 1.8	منخفض جداً	دائما
1.8 – أقل من 2.6	منخفض	غالباً
2.6 – أقل من 3.4	متوسط	أحيانا
3.4 – أقل من 4.2	مرتفع	نادرا
4.2 – 5	مرتفع جداً	أبدا

نتائج الدراسة:

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

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	0.362	3.72	الدرجة الكلية لواقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل

يتضح من الجدول (7) أن الدرجة الكلية العامة لاستجابة الموظفين حول واقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.362). مما يعني أن العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل يعانون من ظاهرة دوران العمل.

ويعزى ذلك إلى أن العاملين في مديريات الصحة يعانون من العوامل التي تدفعهم إلى التفكير في ترك عملهم أو تغييره أو البحث عن عمل آخر، وأن هذه النتيجة تدل على أن الوظائف في مديريات الصحة يسيطر عليها عدم الاستقرار والشعور بانعدام الرضا والأمن الوظيفي.

نتائج السؤال الثاني: ما هي الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية حول الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما في الجدول (8):

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	0.674	4.10	البعد الخامس: الرسوب الوظيفي
مرتفعة	0.719	4.10	البعد الثالث: التحديات التي تواجه العمل
مرتفعة	0.510	4.02	البعد الرابع: طبيعة العمل والعمل ضمن فريق
مرتفعة	0.641	3.96	البعد الثاني: عدم وجود التحفيز المناسب
متوسطة	0.493	3.31	البعد السادس: الضوابط الاجتماعية والسياسية
متوسطة	0.617	3.29	البعد الأول: انعدام الشعور بالراحة
متوسطة	0.579	3.26	البعد السابع: نمط الإدارة

يتضح من الجدول (8) أن أهم أسباب دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل هو (الرسوب الوظيفي) بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.674)، وكذلك (التحديات التي تواجه العمل)، بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.719)، يليهما (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.510)، يليه (عدم وجود التحفيز المناسب) بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.641)، يليه (الضوابط الاجتماعية والسياسية) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.493)، يليه (انعدام الشعور بالراحة) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.617). وكان أدناها (نمط الإدارة) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.579).

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

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة حول مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين حسب الأهمية.

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

يتضح من الجدول (9) أن درجات الاستجابة حول مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة، وقد بلغت الدرجة الكلية لها (3.74) وهي مرتفعة وفق مقياس الدراسة، مع انحراف معياري (0.607). ويتبين من الجدول السابق أن أبرز مميزات أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل والتي حظيت بأعلى درجات الاستجابة الفقرة التي تنص على (امتلاك العامل القدرة على حل مشاكل العمل)، بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.864)، يليها الفقرة التي تنص على (يؤدي العامل مهام عمله بشكل منظم) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.814)، يليها الفقرة التي تنص على (يراعي العامل كافة الملاحظات التي يتم طرحها فيما يتعلق بالإجراءات الواجب اتباعها)، بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.010). وكانت أدنى درجات الاستجابة وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (يسود جو من المنافسة على الأداء المتميز بين الزملاء في العمل)، بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (0.827). ويعزى ذلك إلى أن أداء الموظفين في وزارة الصحة يتجسد في امتلاكهم القدرة على حل مشاكل العمل، وتأدية مهام العمل بشكل منظم، يتم من خلاله مراعاة كافة الملاحظات التي يتلقونها، ويتطلب ذلك منهم مواكبة التطورات التي تتعلق بالعمل وطرق تنفيذ المهام، كما يتطلب منهم البحث عن مصادر المعلومات التي يحتاجونها من أجل إتمام العمل على أكمل وجه، وبأفضل حال.

نتائج السؤال الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها؟

وتتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

لاختبار الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر دوران العمل على مستوى أداء العاملين

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

يشير الجدول (10) إلى أن وجود علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (دوران العمل) حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.439)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (دوران العمل) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (73.6%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل له أثر سلبي على أداء العاملين فيها. ويمكن القول (كلما زادت العوامل المؤدية إلى دوران العمل كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل).

وتعزى هذه النتيجة بأن البقاء في العمل أو دورانه من خلال تركه أو تغييره يتوقف على مجموعة من العوامل والمسببات، فالظروف التي تحيط بسير العمل كفيلة بتحديد واقع العمل ومستوى الحاجة لدوران العمل، فكلما كان العمل مضطرباً ومشوشاً، كلما زادت الرغبة لدى العاملين في التخلي عنه، مما يقلل من درجة انتمائهم إليه، الأمر الذي يسوق في نهاية المطاف إلى تراجع أدائهم الوظيفي.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بانعدام الشعور بالراحة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر انعدام الشعور بالراحة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (11):

جدول (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر انعدام الشعور بالراحة على أداء العاملين فيها

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

يشير الجدول (11) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (انعدام الشعور بالراحة)، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.389)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (انعدام الشعور بالراحة) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (38.3%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، بأن انعدام الشعور بالراحة في مديريات الصحة في محافظة الخليل له أثر سلبي على أداء العاملين فيها. أي

أنه: (كلما زادت درجة انعدام الشعور بالراحة بمعدل درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل. ويعزى ذلك إلى أن الرضا الوظيفي في العمل يجلب حب العمل والشعور بالولاء له، كما يولد جواً من الطمأنينة والاستقرار، وعلى النقيض فإن انعدام الشعور بالراحة يثير لدى الموظف حالة من النفور منه وشعوراً بعدم التقبل لما تناط به من مهام، مما يجعله غير قادر على تأدية تلك المهام بالوجه المرتجى أو وفقاً لما هو مطلوب. فيؤثر ذلك سلباً على أدائه الوظيفي. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بعدم وجود التحفيز المناسب في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر عدم وجود التحفيز المناسب في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (12):

جدول (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر عدم وجود التحفيز المناسب على أداء العاملين

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

يشير الجدول (12) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (عدم وجود التحفيز المناسب)، وقد تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.350)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (عدم وجود التحفيز المناسب) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (33.1%)، وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن عدم وجود التحفيز المناسب في مديريات الصحة في محافظة الخليل في محافظة الخليل له أثر سلبي على أداء العاملين فيها. وأنه: (كلما زادت درجة عدم وجود التحفيز المناسب كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل).

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

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بالتحديات التي تواجه العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر التحديات التي تواجه العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (13):

جدول (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التحديات التي تواجه العمل على أداء العاملين

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

يشير الجدول (13) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (التحديات التي تواجه العمل)، كما تبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.201)، ويوضح الجدول أن المتغير المستقل (التحديات التي تواجه العمل) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (17%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن التحديات التي تواجه العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل لها أثر سلبي على أداء العاملين فيها. ويمكن القول: (كلما زادت درجة التحديات التي تواجه العمل كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل).

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

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بطبيعة العمل، والعمل ضمن فريق في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر طبيعة العمل، والعمل ضمن فريق في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (14):

جدول (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر طبيعة العمل والعمل ضمن فريق على أداء العاملين

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

يشير الجدول (14) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (طبيعة العمل والعمل، ضمن فريق)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.167)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (طبيعة العمل والعمل ضمن فريق) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (19.9%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية، أي أن طبيعة العمل والعمل ضمن فريق في مديريات الصحة في محافظة الخليل لها أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين. ويمكن القول: (كلما زادت درجة طبيعة العمل والعمل ضمن فريق كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل).

ويمكن تفسير ذلك بأن العمل ضمن الفريق من متطلبات نجاح العمل وتميزه، وإن العمل ضمن الفريق يسهل على الموظفين تنفيذ المهام حيث تتوزع الأعباء وتتضافر الجهود ويشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويسود بينهم جو من الألفة والتعاقد مما يدفع عجلة الأداء إلى الأمام فيكون كل فرد حريص على إنجاز عمل الفرقة وإبرازه وتميزه، كما أن العمل ضمن فريق

يساهم في توزيع المهام على الأعضاء كل على حسب قدرته واستطاعته، أما إذا سادت التفرقة والعمل الانفرادي فإنه يغلب على بيئة العمل جو من الملل والكآبة والتراخي في أداء المهام او عدم الاهتمام بأدائها في وقتها. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بالرسوب الوظيفي في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر الرسوب الوظيفي في مديريات الصحة في محافظة الخليل في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (15):

جدول (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الرسوب الوظيفي على أداء العاملين

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

يشير الجدول (15) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الرسوب الوظيفي)، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قد بلغت (-0.709)، وتبين من الجدول أن المتغير المستقل (الرسوب الوظيفي) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (63.9%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية، أي أن الرسوب الوظيفي في مديريات الصحة في محافظة الخليل له أثر سلبي على أداء العاملين. ويمكن القول: (كلما زادت درجة الرسوب الوظيفي كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل). ويعزى ذلك إلى أن الرسوب الوظيفي لفترة من الزمن يجعل الموظف غير آبه بتطورات العمل وما يقتضي عمله من أجل تحسين أدائه وتطلعاته، فيتكون لديه شعور بالإحباط وعدم الرغبة في تقديم الأفضل، ويقوم بعمله ضمن حدود مستواه، ولا يهتم بالأهداف التطويرية للمؤسسة، ولا يساهم بأية مبادرات، بل يقتصر جهده على إنجاز ما أوكل إليه قدر المستطاع، وهذا الأمر من شأنه أن يدفع أداءه إلى التراجع مع مرور الوقت.

نتائج الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بالضوابط الاجتماعية والسياسية في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر الضوابط الاجتماعية والسياسية في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (16):

جدول (16): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر الضوابط الاجتماعية والسياسية على أداء العاملين

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

يشير الجدول (16) إلى أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (الضوابط الاجتماعية والسياسية)، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغت (-0.744)، ويبين الجدول أن المتغير المستقل (الضوابط الاجتماعية والسياسية) يؤثر سلباً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (91.7%)، وأن

هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن الضوابط الاجتماعية والسياسية في مديريات الصحة في محافظة الخليل لها أثر سلبي على أداء العاملين. ويمكن القول: (كلما زادت درجة الضوابط الاجتماعية والسياسية كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل).

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

نتائج الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بنمط الإدارة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها.

تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لقياس أثر نمط الإدارة على أداء العاملين فيها، كما في الجدول (17):

جدول (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر نمط الإدارة على أداء العاملين

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

يشير الجدول (17) إلى أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير المستقل (نمط الإدارة)، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التي بلغت (0.736)، وبين الجدول أن المتغير المستقل (نمط الإدارة) يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (أداء العاملين) بمعدل (77.1%) وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، ويتضح ذلك من خلال قيمة الدلالة الإحصائية التي كانت أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية، أي أن نمط الإدارة في مديريات الصحة في محافظة الخليل في محافظة الخليل له أثر إيجابي على أداء العاملين. ويمكن القول: (إنه كلما ارتقى نمط الإدارة كلما ارتفع مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل).

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

نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

-ظاهرة دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل مرتفعة.

-أهم أسباب دوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل، هي: (الرسوب الوظيفي، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، عدم وجود التحفيز المناسب، الضوابط الاجتماعية والسياسية، انعدام الشعور بالراحة، نمط الإدارة).

- مستوى أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل مرتفع بشكل عام.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدوران العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت العوامل المؤدية إلى دوران العمل كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بانعدام الشعور بالراحة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت درجة انعدام الشعور بالراحة بمعدل درجة واحدة كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بعدم وجود التحفيز المناسب في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت درجة عدم وجود التحفيز المناسب كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بالتحديات التي تواجه العمل في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت درجة التحديات التي تواجه العمل كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بطبيعة العمل، والعمل ضمن فريق في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت درجة طبيعة العمل والعمل ضمن فريق كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بالرسوب الوظيفي في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت درجة الرسوب الوظيفي كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بالضوابط الاجتماعية والسياسية في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما زادت درجة الضوابط الاجتماعية والسياسية كلما انخفض مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع دوران العمل المرتبط بنمط الإدارة في مديريات الصحة في محافظة الخليل على أداء العاملين فيها، فكلما ارتقى نمط الإدارة كلما ارتفع مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات الصحة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها:

1. الحد من معدلات دوران العمل من خلال وضع سياسات واضحة تركز على استقرار الكوادر الصحية وتعزيز ولائهم المؤسسي عبر تطوير أنظمة الحوافز والامتيازات الوظيفية.
2. معالجة الرسوب الوظيفي عبر تبني معايير عادلة وشفافة للترقيات تستند إلى الكفاءة والإنجاز، إلى جانب توفير برامج تطوير مهني مستمرة تُمكن العاملين من تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للترقية.
3. تذليل التحديات المرتبطة بطبيعة العمل من خلال إعادة توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين، وتفعيل أسلوب العمل الجماعي القائم على التعاون، بما يعزز روح الفريق ويقلل من الضغوط الفردية.

4. تعزيز الحوافز المادية والمعنوية عبر وضع نظام حوافز عادل يراعي الأداء المتميز، وتشجيع الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية، بما يرفع من دافعية العاملين ويحد من رغبتهم في ترك العمل.
5. تهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة عبر توفير ظروف عمل صحية، والاهتمام بجوانب الراحة النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يسهم في رفع مستوى رضاهم وانتمائهم المؤسسي.
6. إدارة الضوابط الاجتماعية والسياسية بحكومة إدارية شفافة قائمة على العدالة والمساواة، بما يحد من أثارها السلبية ويعزز ثقة العاملين في بيئة العمل.
7. الاهتمام بنمط الإدارة من خلال تبني أنماط قيادية تشاركية قائمة على التواصل الفعال، والتحفيز، والتمكين، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة الجيدة ترتبط إيجابياً بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
8. تفعيل وحدات الموارد البشرية لمتابعة مؤشرات دوران العمل باستمرار، والتدخل المبكر لمعالجة الأسباب التي قد تؤدي إلى ارتفاعه، خصوصاً المرتبطة بالتحفيز والراحة وطبيعة العمل.

خاتمة:

أصبحت ظاهرة دوران العمل من الظواهر التي تستدعي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، إذ تشكل محوراً هاماً من محاور الواقع التنظيمي للمؤسسة، والتي تعد مؤشراً واضحاً لمدى استقرار قوة العمل والنظام القائم فيها، كما تعد عنصراً من العناصر التي تحدد أسس وقواعد العمل في المنظمة. لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع دوران العمل وأثره على أداء العاملين في مديريات الصحة في محافظة الخليل، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (147) موظفاً في مديريات الصحة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع دوران العمل في مديريات الصحة مرتفعة، كما تبين أن أبرز أسباب دوران العمل السائدة تمثلت في: الرسوب الوظيفي، التحديات التي تواجه العمل، طبيعة العمل والعمل ضمن فريق، عدم وجود التحفيز المناسب، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الضوابط الاجتماعية والسياسية، انعدام الشعور بالراحة، نمط الإدارة، بدرجة متوسطة. وبينت الدراسة أن مستوى أداء العاملين مرتفع. كما تبين أن دوران العمل يؤثر سلباً على أداء العاملين. وخرجت الدراسة بعدة التوصيات، أهمها: ضرورة الحد من معدلات دوران العمل، من خلال وضع سياسات واضحة تركز على استقرار الكوادر الصحية، وتعزيز ولائهم المؤسسي، معالجة الرسوب الوظيفي، عبر تبني معايير عادلة وشفافة للترقيات، وتوفير برامج تطوير مهني مستمرة تُمكن العاملين من تحسين أدائهم وزيادة فرصهم للترقية، تهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة عبر توفير ظروف عمل صحية، والاهتمام بجوانب الراحة النفسية والاجتماعية للعاملين، بما يسهم في رفع مستوى رضاهم وانتمائهم المؤسسي، الاهتمام بنمط الإدارة من خلال تبني أنماط قيادية تشاركية.

بيانات الإفصاح:

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: تم الاتفاق على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.
- توافر البيانات والمواد: كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: يتحمل المؤلفين مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.

– التمويل: لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.

– شكر وتقدير: الشكر الجزيل لمجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث (JSD) على الدعم والإرشادات
([/https://jdsd.sdsmart.org/jdsd](https://jdsd.sdsmart.org/jdsd))

المراجع:

- أبو شرح، نادر حامد. (2010). تقييم أثر الجوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو شيخة، نادر احمد. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر.
- بشير، إبراهيم. (2018). دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً)، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الأول، الصومال.
- الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- السلطاني، سلام. (2017). العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل-دراسة تحليلية. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- سليمان، حنفي محمود. (1975). السلوك التنظيمي والأداء. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (2016): "أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية: دراسة تطبيقية على مستشفى شقراء العام"، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 7(21)، 53-76.
- الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة العربية الإسلامية بغزة.
- الشنواني، صالح. (2001). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. (مؤسسة شباب الجامعة).
- الطاهر، أحمد محمد. (2010). التسرب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري، بحث دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الطويجي، أحمد عرفان، وسلامة وجيه محمد السيد. (2019): "أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 6(1)، 100-111.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الغانم، وليد إبراهيم. (2003). الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الغزالي، أحمد. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، جامعة بنها.
- القبيح، رلى. (2018). دوران العمالة القسري في سوق العمل الفلسطيني وأثره في التمكين الاقتصادي للنساء في الضفة الغربية: دراسة على المؤسسات الخدمية في القطاع الخاص في مدينة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- القريشي، ماجد فهد سعود. (2010). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل العاملين في مراكز الحدود. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 39 (1).
- مديريات الصحة في محافظة الخليل. (2019). مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، التقرير الصحي السنوي 2018.
- مرهج، منذر وبواط، غادة وعثمان هبا (2015): "أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 73 (1)، 373-386.
- محمد، الشيخ محمد (2014). أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2009-2012).
- المسلم، لؤي. (2003). التكلفة الحقيقية لتسرب العمالة. الرياض، (ب. ش).
- موبلي، وليام هـ (1982). تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة: محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- نوفل، كمال. (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- Bear M., (1981). Performance Appraisal: dilemmas and possibilities, *Organization Dynamics*, **Winter**, 24-36.
- Butali N.; Wesang'ula P.; and Muliro L. (2013). Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work at Masinde Muliro University of Science and Technology, Macrothink Institute, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1).
- Kunu E. K. ; FranÇois Ma. ; Patience A. N.; and Mathias K. W. (2017): The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited, *Journal of Business and Economic Development*, 2(2), 116-122.
- Kunu E. K. ; FranÇois Ma. ; Patience A. N.; and Mathias K. W. (2017): The Effect of Employee Turnover on the Performance of Zoomlion Ghana Limited, *Journal of Business and Economic Development*, 2(2), 116-122.
- Li Y.; Sawhney R.; and Tortorella G. (2019). Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers, Canadian Center of Science and Education, *International Journal of Business and Management*; 14(4).
- Morrell K. M.; Loan-Clarke J.; & Wilkinson A. J. (2004). Organizational change and employee turnover, *Personnel Review*, 33 (2), 161-173.