

Causes of Employee Turnover in Organizations: A Field Study on the Health Services Administration in Derna

khairalla. Abrakat^{1*}, Faraj Saleh², Hussin Alsahly³

^{1,3} Department Administrative and Financial Sciences, College of Technical Sciences, Derna, Libya.

² Department of Management, Faculty of Economics, University of Derna, Derna, Libya.

Email: Khairalla_Abrakat@ctsd.edu.ly

أسباب دوران العمل في المؤسسات: دراسة ميدانية على إدارة الخدمات الصحية درنة

خير الله بوفراج أبركات^{1*}، فرج صالح²، حسين الساحلي³
^{3,1} قسم العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم التقنية درنة، ليبيا.
² قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة درنة، ليبيا

Received: 27-08-2025	Accepted: 10-10-2025	Published: 08-11-2025
	Copyright: © 2025 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

This study aims to analyze and understand the underlying causes of employee turnover within organizations through a field study conducted in the Health Services Department of Derna City. The research addresses a central problem concerning the high rate of employee attrition, attributed to organizational, personal, environmental, or leadership-related factors. Employing a descriptive-analytical methodology, the study collected data via a structured questionnaire administered to a sample of 30 employees drawn from various departments, while accounting for organizational, professional, and behavioral variables.

The findings revealed that weak relationships with senior management, dissatisfaction with salaries, and the absence of fairness in task allocation are among the most significant factors influencing employees' intention to leave their jobs. The study further indicated a pressing need to adopt effective leadership attributes and revise incentive and promotion policies. Additionally, ensuring equitable workload distribution and fostering a supportive, comfortable work environment aligned with employees' passions and aspirations are essential. These results underscore the strategic value of human resources as a critical asset for organizational sustainability and highlight the necessity of implementing comprehensive administrative policies to address the escalating challenges of workforce attrition and replacement. Such policies should aim to enhance overall institutional performance through systematic improvements in human capital management.

Keywords: Employee Turnover, Organizational Environment.

الملخص

تهدف هذا الدراسة إلى تحليل وفهم أسباب دوران الموظفين داخل المنظمات من خلال دراسة ميدانية أجريت على قسم الخدمات الصحية في مدينة درنة. اعتمدت الدراسة على مشكلة أساسية تتعلق بارتفاع معدل المغادرة بين الموظفين لأسباب تنظيمية أو شخصية أو بيئية أو تتعلق بأسلوب القيادة. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، وجمعت البيانات من خلال استبيان منظم موجه لعينة تكونت من 30 موظفًا من مختلف الأقسام مع مراعاة المتغيرات التنظيمية والمهنية والسلوكية كشفت النتائج أن ضعف العلاقة مع الإدارة العليا، وعدم الرضا عن الرواتب، وغياب العدالة في توزيع المهام من أهم العوامل المؤثرة على رغبة الموظفين بترك أعمالهم. هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك حاجة لاعتماد ميزات قيادية وتعديل سياسات الحوافز والترقيات. كذلك العدالة في توزيع المهام مع خلق بيئة عمل مريحة تتماشى مع شغف وطموح الموظفين. تعكس هذه النتائج القيمة العالية للموارد البشرية كعنصر استراتيجي من أجل تحقيق استدامة المؤسسات، وتؤكد الحاجة الإضافية إلى وجود سياسات إدارية متكاملة تعالج المشاكل ذات النزاييد المرتفع في تقلص عدد العاملين واستبدالهم بكفاءات بالتعيين الشامل لقوى الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: دوران العمل ، البيئة التنظيمية.**المقدمة**

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والاستمرارية، إذ أن كفاءة العاملين ورضاهم الوظيفي يشكلان عنصرين حاسمين في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، حيث انه مع تزايد تحديات البيئة التنظيمية وسرعة التغيرات في سوق العمل، أصبحت المؤسسات تواجه صعوبة متزايدة في الحفاظ على موظفيها ذوي الكفاءة، مما أدى إلى بروز ظاهرة دوران العمل كإحدى المشكلات الإدارية الشائعة والمعقدة. تشير ظاهرة دوران العمل إلى حركة خروج ودخول الأفراد إلى المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهي مؤشر على مدى استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة. وتعكس معدلات الدوران المرتفعة وجود خلل داخلي قد يرتبط بعوامل متعددة، مثل ضعف بيئة العمل، أو غياب الحوافز المجزية، أو سوء أساليب القيادة، أو محدودية فرص النمو والترقي، إضافة إلى عوامل شخصية تتعلق بالموظف نفسه مثل الطموح الشخصي أو الرغبة في تحسين الظروف المهنية والمعيشية، وتتبع خطورة ظاهرة دوران العمل من أثارها السلبية العديدة، حيث تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التوظيف والتدريب، فقدان الخبرات المتراكمة، انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وتعطيل سير العمل داخل المؤسسة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الكفاءة والإنتاجية والأداء المؤسسي العام. مع التطورات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل المحلي والعالمي، برزت التحديات المتعلقة باستقرار الكوادر البشرية كأحد أبرز معوقات النجاح المؤسسي، لا سيما في القطاعات الحيوية كالصحة والتعليم والخدمات. في ظل هذا السياق، أصبحت الموارد البشرية ليست فقط عاملاً تنفيذياً، بل شريكاً استراتيجياً في بناء رؤية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

-مشكلة الدراسة:-

تُعد ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تواجه الكثير من المؤسسات، لما لها من تأثير سلبي على استقرار الكادر الوظيفي، وجودة الأداء، وزيادة تكاليف التوظيف والتدريب. ويلاحظ أن العديد من الموظفين يغادرون وظائفهم طوعاً أو إكراهاً لأسباب متعددة، بعضها يرتبط ببيئة العمل، وأخرى تتعلق بالإدارة أو بعدم توفر الحوافز أو فرص الترقية. و انطلاقاً من هذا الواقع، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:
ما هي الأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل في المؤسسات؟ وما مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي؟

أهداف الدراسة :-

- لكل دراسة أهداف يسعى الباحثون إلى تحقيقها، فهذه الدراسة تهدف إلى :-
- التعرف على الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى دوران العمل داخل المؤسسات.
- تحليل العوامل الشخصية والمهنية التي تدفع الموظفين لترك وظائفهم.
- قياس أثر بيئة العمل ونمط القيادة على رغبة الموظفين في البقاء أو الاستقالة.
- تحديد العلاقة بين نظام الحوافز والترقيات وبين معدل دوران العمل.
- رصد الآثار الناتجة عن دوران العمل على أداء المؤسسة وكفاءة مواردها البشرية.
- اقتراح حلول إدارية عملية تساعد على الحد من ظاهرة دوران العمل.

- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله، حيث يُعد دوران العمل من التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، لما له من تأثير مباشر على استقرار القوى العاملة، وزيادة تكاليف الاستقطاب والتدريب، بالإضافة إلى تأثير جودة الأداء والإنتاجية. وتكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:-
1. تسليط الضوء على العوامل المؤدية إلى ترك الموظفين لأعمالهم، سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو بيئية.
 2. تقديم معلومات دقيقة لصناع القرار ومديري الموارد البشرية لفهم دوافع دوران الموظفين، مما يمكنهم من وضع سياسات تقلل من معدله.
 - 3- المساهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تحليل أسباب الاستقالات المتكررة.

- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أسباب دوران العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عدد من الموظفين في إدارة الخدمات الصحية إدنة
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على إدارة الخدمات الصحية إدنة.
- الحدود الزمنية: بيانات الدراسة تم تجميعها خلال شهر مايو عام 2025.

الإطار النظري للدراسة :

أولاً- دوران العمل :

1. تعريف دوران العمل:

عرفت إدارة الموارد البشرية أن دوران العمل هو حركة الموظفين داخل المؤسسة وخارجها، ويشمل انتقال الموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة، بهدف تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين (علي، 2018). من جهة أخرى، عرف دوران العمل هو عملية ديناميكية تشير إلى حركة القوى العاملة بين مختلف القطاعات والمناطق، بما يساهم في إعادة توزيع الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، ويعكس مدى قدرة السوق على التكيف مع المتغيرات والمتطلبات الجديدة (حسين، 2021).

2. أنواع دوران العمل :

تعد عمليات دوران العمل من الظواهر الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسات والتنمية الاقتصادية، حيث تتنوع أشكال وأسباب هذه الظاهرة وفقاً للبيئة التنظيمية والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالعمل والموظفين، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع :

- دوران العمل الداخلي : دوران العمل الداخلي هو العملية التي يتم من خلالها انتقال وتغيير الموظفين داخل حدود المؤسسة نفسها، ويشمل ذلك عمليات الترقية، والنقل بين الأقسام، والتدوير الوظيفي، والانتقال من وظيفة إلى أخرى ضمن نفس الهيكل التنظيمي. يُعد هذا النوع من دوران العمل أداة مهمة لتطوير الموارد البشرية من خلال تنويع خبرات الموظفين، وزيادة مهاراتهم، وتحقيق الاستفادة القصوى من الأصول البشرية، بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار. يساهم التدوير الداخلي أيضاً في تعزيز الرضا الوظيفي، لأنه يمنح الموظف فرصة للاستكشاف، كما يزيل الرتابة ويعزز من التفاعل بين الأقسام المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين فهم شامل لأداء المنظومة بشكل أفضل. من جهة أخرى، يُساعد التدوير في تلبية الاحتياجات التنظيمية، من خلال تعبئة الوظائف التي تتطلب مهارات محددة أو خبرة متخصصة بدون الحاجة للتوظيف من خارج المؤسسة، ما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويزيد من كفاءة الأداء (أحمد، 2018).

-دوران العمل الخارجي: دوران العمل الخارجي هو يشير إلى مغادرة الموظفين للمؤسسة بشكل دائم أو مؤقت، سواء نتيجة لرفضهم للاستمرار، أو لتحقيق أهداف شخصية، أو بسبب عوامل اقتصادية وسوقية. هذا النوع من الدوران يمثل تحدياً للمؤسسات، خاصة إذا كان مرتبطاً بمغادرة الكفاءات والمهارات النادرة، الأمر الذي يفاقم من تكاليف التوظيف والتدريب، ويؤثر على استقرار العمل وأداء الفريق. غالباً ما يرتبط هذا الشكل من الدوران بالتغيرات الاقتصادية، أو ضعف بيئة العمل، أو عدم التوافق بين الموظف وأهداف المنظمة، أو نقص الفرص للتطوير داخل المؤسسة، وقد يكون مفيداً في بعض الحالات، حيث يتيح خروج الموظفين غير الراضين أو غير الملتزمين للمنظمة التخلص من مناخ العمل غير الصحي، مع تعزيز فرص استبدالهم بموارد أكثر كفاءة وتأهلاً (عبدالرحمن، 2019).

-دوران العمل بين القطاعات الاقتصادية : هو انتقال العاملين بين قطاعات الاقتصاد المختلفة، نتيجة للتغيرات الهيكلية التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، ويُعد من أهم أنواع الدوران، حيث يعكس تطور الاقتصاد وتعقده. يحدث هذا الانتقال غالباً عندما تتغير الطلبات على أنواع معينة من المهارات أو تظهر قطاعات جديدة، وتؤدي إلى انتقال العمال من قطاع إلى آخر. مثلاً، الانتقال من الزراعة إلى الصناعة، أو من الصناعة إلى القطاع الخدمي، أو من القطاع الحكومي إلى

الخاص، حيث يساعد هذا الدوران على تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال تخصيص الموارد البشرية في القطاعات ذات النمو المرتفع، ويعمل على تزويد الاقتصاد بمزيد من المهارات الجديدة، لكنه يتطلب من السياسات الحكومية توفير بنى تحتية مناسبة، وخدمات تدريب وتأهيل لضمان انتقال سلس وفعال للعمالة (فهمي، 2020).

-دوران العمل في المناطق الجغرافية: هو انتقال القوى العاملة بين المناطق، سواء كانت مدناً أو ريفاً، ويهدف إلى توزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتوفير فرص عمل متوازنة، وتقليل الفوارق الإقليمية، وتحقيق تنمية مستدامة. يتم عبر سياسات حكومية محفزة، وتطوير البنية التحتية، وخلق بيئة جذابة للمستثمرين، وتسهيل إجراءات النقل والتنقل. ومع مرور الوقت، يسهم هذا الدوران في مواجهة مشكلة البطالة في المناطق الريفية أو النائية، ويساعد على استغلال الإمكانيات المحلية بشكل أمثل، بالإضافة إلى تحسين مستويات المعيشة في المناطق الأقل تطوراً، حيث أنها تقلل من الضغط على المناطق الحضرية، وتدعم التوازن التنموي، وتوفر فرصاً جديدة للعمالة، وتعمل على تصافير جهود التنمية عبر المناطق (علي، 2018).

-دوران العمل الطوعي: دوران العمل الطوعي هو ظاهرة تحدث عندما يختار الموظفون بشكل إرادي مغادرة مؤسساتهم، وغالباً ما يكون ذلك بسبب عدم الرضا عن بيئة العمل، الرواتب، فرص الترقية، أو عدم توافق قيم الموظف مع ثقافة المؤسسة. يُعد هذا النوع من الدوران مؤشراً إيجابياً في بعض الحالات، حيث يدل على أن الموظفين يبحثون عن فرص أفضل ويحاولون تحسين وضعهم الوظيفي. كما أنه يعكس وجود سوق عمل نشط، ومرونة في التنقل الوظيفي، ورضا عام بين الموظفين الذين يختارون البقاء. إلا أن ارتفاع معدل الدوران الطوعي قد يسبب تحديات للمؤسسات، منها فقدان الكفاءات والخبرات، وتكاليف التوظيف والتدريب للموظفين الجدد، وخلق حالة من عدم الاستقرار الوظيفي الذي يمكن أن يؤثر على الإنتاجية والأداء العام. لذلك، تسعى المؤسسات إلى تحليل أسباب الدوران الطوعي عبر استطلاعات الرأي أو مقابلات الخروج، ومن ثم تطوير برامج لتحسين رضى الموظفين، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتقديم مسارات واضحة للتقدم، وزيادة الحوافز المالية والمعنوية لتقليل معدل الدوران غير المرغوب فيه، واحتواء الرغبة في التغيير بطريقة مسؤولة وفعالة (السرطان، 2015).

-دوران العمل الإجباري: دوران العمل الإجباري هو نوع من أنواع تغيرات القوى العاملة يحدث عندما يُجبر الموظفون على مغادرة وظائفهم بشكل غير طوعي نتيجة لضغوط اقتصادية، أو قرارات إدارية، أو ظروف سوق العمل، ويكون هذا غالباً بسبب تقليص حجم الشركة، أو إغلاق أو تصفية الفروع، أو إعادة الهيكلة الإدارية والمالية. يُعد هذا النوع من الدوران من الظواهر السلبية التي تؤثر بشكل كبير على استقرار المؤسسة، حيث يؤدي إلى ارتفاع معدل التكاليف الإدارية المرتبطة باستئجار وتدريب عمال جدد، إضافة إلى تأثيره السلبي على معنويات الموظفين الباقين، الذين قد يشعرون بعدم الأمان والقلق حول مستقبلهم الوظيفي. كما أن الدوران الإجباري يسبب فقدان خبرات قيمة، ويؤدي إلى تدهور سمعة الشركة في السوق، خاصة إذا كانت إجراءات الفصل غير عادلة أو غير إنسانية. ولتقليل آثاره، تعتمد المؤسسات على توفير تعويضات قانونية مناسبة، وتقديم برامج إعادة تأهيل وتدريب للموظفين المفصولين، بالإضافة إلى تحسين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتقليل الحاجة إلى إجراءات الفصل التعسفي (السعيد، 2018).

-الدوران الموسمي: في بعض المؤسسات الصحية، يلاحظ وجود ما يُسمى بـ الدوران الموسمي، خاصة في حالات انتشار الأمراض مثل الأوبئة أو خلال مواسم الحج، حيث يُستعان بمؤقتين ثم يتم إنهاء خدماتهم بعد انتهاء المهمة. هذا النوع يجب إدارته بذكاء لتقليل التكاليف دون التأثير على جودة الخدمات.

1- أسباب دوران العمل :

يحدث دوران العمل عندما يغادر الموظفون وظائفهم ليمتد استبدالهم بموظفين جدد، وهو ما قد يكون نتيجة لعوامل مختلفة مثل عدم الرضا الوظيفي، ضعف الرواتب والمزايا، بيئة العمل السلبية، أو نقص فرص التطوير المهني. يمكن أن يكون لهذا الدوران تأثير سلبي على المؤسسة، حيث يؤدي إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب، وانخفاض مستوى الأداء العام، لذلك تسعى المؤسسات إلى فهم أسباب دوران العمل واتخاذ التدابير اللازمة للحد منه من خلال تحسين بيئة العمل، تقديم مزايا تنافسية، وتعزيز فرص النمو المهني للموظفين، وفيما يلي عرض لأهم أسباب دوران العمل في المؤسسات :

❖ عدم الرضا الوظيفي :

بعد عدم الرضا الوظيفي من الأسباب الرئيسية التي تدفع الموظفين إلى ترك وظائفهم بحثاً عن فرص أفضل. عندما يشعر الموظف بأن عمله لا يتناسب مع تطلعاته المهنية أو أنه لا يحصل على التقدير الكافي من الإدارة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الحافز لديه، مما يجعله يفكر في البحث عن بيئة عمل أكثر دعماً وتقديراً.

كما أن غياب التحديات الوظيفية أو عدم وضوح الأهداف المهنية يمكن أن يساهم في شعور الموظف بالملل وعدم الرضا، مما يدفعه إلى البحث عن وظيفة توفر له فرصاً أكبر للنمو والتطور.

❖ ضعف الرواتب والمزايا :

ضعف الرواتب والمزايا تعد من العوامل الحاسمة في قرار الموظفين بالبقاء أو المغادرة. عندما تكون الرواتب غير تنافسية مقارنة بالسوق، يشعر الموظفون بأن جهودهم لا تُكافأ بالشكل المناسب، مما يدفعهم إلى البحث عن وظائف تقدم لهم تعويضات مالية أفضل. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب الحوافز والمكافآت أو عدم تقديم مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والتدريب المهني يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بعدم التقدير، مما يزيد من احتمالية دوران العمل داخل المؤسسة (ماهر، 2022).

❖ سوء بيئة العمل :

بيئة العمل تلعب دورًا كبيرًا في استقرار الموظفين داخل المؤسسة. عندما تكون بيئة العمل سلبية، مثل وجود صراعات داخلية بين الموظفين أو عدم وجود دعم إداري فعال، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر بين العاملين. كما أن غياب ثقافة التعاون والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالعزلة وعدم الانتماء، مما يدفعهم إلى البحث عن بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة.

❖ عدم التوازن بين العمل والحياة :

التوازن بين العمل والحياة أصبح من العوامل المهمة التي تؤثر على قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعملون لساعات طويلة دون الحصول على وقت كافٍ للراحة أو ممارسة حياتهم الشخصية، فإن ذلك يؤدي إلى الإرهاق والتوتر، مما يدفعهم إلى البحث عن وظائف توفر لهم مرونة أكبر في ساعات العمل. كما أن الضغط المستمر لتحقيق الأهداف دون توفير بيئة داعمة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل الاستقالات (عمران، 2021).

❖ نقص فرص التطوير المهني :

الموظفون يسعون دائمًا إلى النمو والتطور في مسيرتهم المهنية، وعندما لا توفر المؤسسة فرصًا واضحة للتدريب والتطوير، فإن ذلك يجعلهم يشعرون بأنهم عالقون في وظائفهم دون أي إمكانية للتقدم. غياب برامج التدريب والتطوير المهني يمكن أن يؤدي إلى فقدان الحافز لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى البحث عن وظائف توفر لهم فرصًا أكبر للنمو واكتساب مهارات جديدة، حيث أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير موظفيها عادةً ما تتمتع بمعدلات دوران عمل أقل، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة تدعم نموهم المهني.

❖ الإدارة السيئة:

الإدارة الفعالة تلعب دورًا كبيرًا في استقرار الموظفين داخل المؤسسة، وعندما تكون الإدارة ضعيفة أو غير قادرة على تقديم الدعم اللازم للموظفين، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل الاستقالات. المدراء الذين لا يستمعون لموظفيهم أو لا يقدمون توجيهات واضحة، حيث أنهم يمكن أن يخلقوا بيئة عمل غير مستقرة، مما يدفع الموظفين إلى البحث عن وظائف في مؤسسات توفر لهم قيادة أكثر كفاءة ودعماً. كما أن غياب التقدير والتحفيز من قبل الإدارة يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بعدم الأهمية، مما يزيد من احتمالية دوران العمل (القحطاني، 2024).

ثانياً- الدراسات السابقة :

- **دراسة القحطاني (2024) :** تناولت هذه الدراسة "دور الحوافز غير المالية في استبقاء الكفاءات في المستشفيات العامة"، حيث تم تطبيق الدراسة على عدد من مستشفيات وزارة الصحة السعودية. النتائج أظهرت أن العوامل مثل التقدير الوظيفي، الاحترام، التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطوير المهني كانت مؤثرة جدًا في قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة، حتى أكثر من الجانب المادي في بعض الحالات. تُبرز هذه الدراسة أهمية ما يسمى بـ "المحفزات النفسية" في بيئة العمل، وتدعم التوصيات التي قدمها بحثنا بضرورة تحسين بيئة العمل والعلاقات الداخلية.
- **دراسة الزياتي (2023):** في دراستها حول "أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل في المؤسسات الصحية التونسية"، تناولت الباحثة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ومعدلات الاستقالة الطوعية في مستشفيات حكومية وخاصة في تونس العاصمة. أظهرت النتائج أن التوترات الإدارية وسوء توزيع المهام كانت من أبرز العوامل التي تدفع الموظفين، خصوصًا من فئة الممرضين، إلى ترك وظائفهم. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب قيادة أكثر مرونة وتعزيز العدالة التنظيمية كوسيلة للحد من معدلات التسرب الوظيفي.
- **دراسة عبدالعزيز (2023):** التي تناولت أسباب تسرب العاملين وتأثيرها على الأداء و التنمية المؤسسية، حيث تناولت الدراسة الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تسرب الموظفين في المؤسسات الحديثة، مع التركيز على العوامل مثل قلة الرضا الوظيفي، ضعف الحوافز، وسوء بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على استبيانات شُرحت على 500 موظف من شركات تقنية وزراعية، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج أن ضعف الأجور، ونقص فرص التطوير، وعدم التوازن بين العمل والحياة يعتبر من أبرز الأسباب. كما أشارت إلى أن تحسين سياسات الحوافز وتوفير بيئة عمل محفزة يقلل من معدل الدوران، ويعزز استقرار المؤسسات.
- **دراسة النجار (2022):** التي تناولت الأجور والمزايا وتأثيرها على استمرارية الموظفين، حيث تبحث الدراسة في العلاقة بين مستوى الأجور، المزايا، أو الحوافز، واستمرار الموظفين في العمل بالمؤسسات السعودية. استخدمت استبيانات موجهة إلى 400 موظف، وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية. أظهرت النتائج أن ضعف الرواتب والحوافز المالية، مثل التأمين الصحي والمكافآت، أحد الأسباب الأساسية لمغادرة الموظفين. كما أظهرت أن الشركات التي توفر مزايا متكاملة تقل فيها نسبة التسرب الوظيفي. توصلت الدراسة إلى ضرورة مراجعة وتحديث أنظمة الأجور والمزايا.

- **دراسة العلي (2021):** التي تناولت الأجور والمزايا وتأثيرها على استمرارية الموظفين، حيث تبحث الدراسة في العلاقة بين مستوى الأجور، المزايا، أو الحوافز، واستمرار الموظفين في العمل بالمؤسسات السعودية. استخدمت استبيانات موجهة إلى 400 موظف، وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية. أظهرت النتائج أن ضعف الرواتب والحوافز المالية، مثل التأمين الصحي والمكافآت، أحد الأسباب الأساسية لمغادرة الموظفين. كما أظهرت أن الشركات التي توفر مزايا متكاملة تقل فيها نسبة التسرب الوظيفي. توصلت الدراسة إلى ضرورة مراجعة وتحديث أنظمة الأجور والمزايا.

الطريقة والإجراءات :

- **منهج الدراسة :** في هذا النوع من الدراسات يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر المنهج الملائم ، وذلك عن طريق استجواب افراد عينة الدراسة.
- **مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في إدارة الخدمات الصحية درنة، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة بـ (30) موظفًا من مختلف التخصصات، حيث شملت العينة موظفين من أقسام متنوعة مثل: الإدارة العامة، الموارد البشرية، الصيانة، المختبرات، الخدمات الطبية، والتجهيزات الطبية، وذلك بهدف الحصول على رؤية شاملة حول أسباب دوران العمل في بيئة ذات طابع متنوع ومركب.
- **أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة (Questionnaire) كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة، حيث تم تقسيمها الي (4) أجزاء موزعة كالتالي:
 - الجزء الأول من الاستبانة يحتوي على المعلومات العامة المتعلقة بالمشاركين في الدراسة وهي الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
 - الجزء الثاني يتناول الأسباب التنظيمية لدوران العمل ويتكون من 4 عبارات.
 - الجزء الثالث يتناول الشخصية والمهنية ويحتوي على 4 عبارات.
 - الجزء الرابع عن بيئة العمل وتمط القيادة ويحتوي على 4 عبارات.

تحليل نتائج الاستبيان:

اولا-تحليل الثبات (Reliabil Statistics) :

تحليل الثبات هو عملية تقييم مدى اتساق وموثوقية الأداة أو المقياس المستخدم في قياس الظواهر محل الدراسة، ويُعد هذا التحليل خطوة محورية في أي بحث علمي يعتمد على أدوات استقصائية مثل الاستبيانات، حيث يهدف إلى التأكد من أن النتائج المستخلصة ليست عشوائية أو مؤقتة، بل قابلة للتكرار ويمكن الاعتماد عليها عند إعادة استخدام الأداة في بيئات مشابهة أو مختلفة.

جدول رقم (1) يوضح درجة الثبات لعبارات الاستبانة

العبارات	Cronbach's Alpha
12	.701

شير القيم الموجودة في الجدول رقم (1) أن العبارات تتمتع بمصداقية عالية ، حيث أظهرت النتائج أن معامل كرونباخ ألفا يتجاوز 0.70 ، فهذا يعتبر مقبول بشكل عام، مما يعزز الاعتمادية على البيانات المستخلصة من هذه الأداة في الدراسات والأبحاث، ويدعم صحة الاستنتاجات المستندة إليها.

ثانيا- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2) يمثل خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	مستوي المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	26	86.7%
	إناث	4	13.3%
	المجموع	30	100%
	أقل من 25	3	10.0%

العمر	من 25 35	10	33.3%
	من 36 45	13	43.3%
	أكبر من 45	4	13.3%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادلها	4	13.3%
	دبلوم أو بكالوريوس	21	70.0%
	دراسات عليا	5	16.7%
	المجموع	30	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	26.7%
	5- 10 سنوات	13	43.3%
	أكثر من 10 سنوات	9	16.7%
	المجموع	30	100%

الجدول السابق رقم (2) يعرض خصائص افراد عينة الدراسة المشاركون في الإجابة علي فقرات الاستبانة، حيث أشارت النتائج الي ان النسبة الأكبر للمشاركين حسب متغير الجنس كانت من نصيب فئة الذكور بنسبة (86.7%) و بعدد ، في حين كان نصيب فئة الإناث ما نسبته (13.3%) ، بالإضافة الي ذلك فاننا نلاحظ في الجدول نفسه ان الفئة العمرية الأكثر تواجدا في عينة الدراسة كانت أعمارهم من (36 الي 45) و هذا يدل علي ان معظم افراد عينة الدراسة ينتمون الي شريحة لديها خبرة مهنية ناضجة، بينما تأتي الفئات الأخرى بنسب متفاوتة، من ناحية أخرى نلاحظ ايضاً في نفس الجدول ان الحاصلين علي درجة الدبلوم العالي أو البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة بنسبة (70%) و هذا بدوره يعكس ان الغالبية لديهم مؤهل جامعي يعتبر مناسباً لطبيعة بيئة العمل المستهدفة في الدراسة، كما نلاحظ ايضاً وجود لفئة الدراسات العليا بواقع (16.7%) و هو ما يسهم في تنوع الآراء حول القيادة و الثقة داخل بيئة العمل، ثم يأتي أخيراً ما يمتلكون مؤهل الثانوي أو ما يعادلها بنسبة (13.3%).

يمكننا القول ايضاً ان النسبة الأكبر من المشاركون كانت لديهم مستوي خبرة أكثر من (5 الي 10) سنوات بنسبة (43.3%)، وهذا يدل علي ان المشاركين يمتلكون خبرة تعطي المصداقية على تقييماتهم، يليها تأتي باقي الفئات بنسب متفاوتة.

ثالثاً:- محور الأسباب التنظيمية لدوران العمل:

جدول رقم (3) يوضح إجابات افراد العينة حول محور الأسباب التنظيمية لدوران العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- ضعف السياسات الإدارية يؤدي الى ترك الموظفين وظائفهم	3.7000	0.87691
2- غياب التخطيط الوظيفي يؤثر على استقرار العاملين	3.6667	0.88409
3- عدم وضوح التوصيف الوظيفي يؤدي الى مغادرة الموظفين	3.5333	0.81931
4- سوء العلاقة مع الإدارة العليا يزيد من رغبة الموظفين في الاستقالة	3.9333	0.94443
المجموع	3.7083	0.9286

من خلال الجدول رقم (3) الذي يوضح الأسباب التنظيمية لترك الموظفين أعمالهم، حيث ان النتائج أشارت الي أن سوء علاقة الموظفين مع الإدارة جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط مرتفع، وهذا يدل علي إدراك العاملين لضعف التفاعل الإيجابي مع القيادة، ثم يأتي ضعف السياسات الإدارية الذي يؤدي الي ترك الموظفين لأعمالهم ، وهذا مؤشر علي وجود ضعف في السياسة التوجيهية داخل المؤسسة. من ناحية أخرى فان غياب التخطيط الوظيفي وعدم وضوح الرؤية المستقبلية للعمل له تأثير سلبي على استقرار العاملين، وبالإضافة الي عدم وضوح التوصيف الوظيفي وعدم معرفة العاملين بطبيعة العمل المكلفين به بدقة سوف يزيد من رغبتهم في مغادرة المؤسسة. مجمل النتائج تشير إلى ضرورة اهتمام الإدارة بتحسين السياسات الإدارية، وتطوير التخطيط الوظيفي، وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا، من أجل خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة تقلل من معدلات التغيب والاستقالة، وتدعم استمرارية العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

رابعاً- الأسباب الشخصية والمهنية لدوران العمل:

جدول رقم (4) يوضح إجابات افراد العينة حول محور الأسباب الشخصية والمهنية لدوران العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.94443	3.7333	1- البحث عن فرص افضل سبب رئيسي لترك العمل
.76112	3.8000	2-عدم الرضا عن الراتب الحالي يدفع الموظفين للبحث عن موظفين أخرى
1.09807	3.0333	3-ضعف التطوير الوظيفي والتدريب المهني يزيد من دورات الموظفين
1.00858	3.5000	4- الطموحات الشخصية قد تتجاوز الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة
.9531	3.5167	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (5) حول أسباب تأثير بيئة العمل ونمط القيادة إلى أن غياب العدالة في العمل في توزيع المهام و المسؤوليات من أكثر الأسباب أهمية و تأثيراً حسب وجهة افراد عينة الدراسة، حيث ان عدم العدالة يؤدي الي شعور الموظفين بالإحباط و ضعف الولاء للعمل و المؤسسة ككل و بالتالي الرغبة في الخروج من المؤسسة، كذلك فإن عدم انخراط الموظفين في اتخاذ القرارات يقلل من التزامهم وولائهم، مما يعكس ضرورة تعزيز ثقافة المشاركة وتفعيل دور الموظفين في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز الرضا الوظيفي واستقرار بيئة العمل.

غياب بيئة العمل غير الداعمة تسبب في ارتفاع معدل التباين، الأمر الذي يعكس ضعف البيئة التنظيمية وعدم كفاية الدعم المقدم للموظفين، الأمر الذي يؤثر سلباً على استقرارهم النفسي والاستمرارية. من ناحية أخرى، فإن أسلوب القيادة الاستبدادي يزيد من معدل دوران الموظفين، حيث يُظهر أن أنماط القيادة غير التعاونية أو التي تعتمد على التسلط تؤدي إلى استياء الموظفين وزيادة احتمالية مغادرتهم، الأمر الذي يلزم الإدارات بتبني أساليب قيادة مرنة تعتمد على الحوار والتواصل. شكل عام، تتضح أن بيئة العمل ونمط القيادة هما من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على مدى استقرار الموظفين، مما يؤكد على أهمية تحسين بيئة العمل. وتطوير أنماط القيادة لضمان استمرارية الموظفين وتقليل معدل التغيب والتسرب.

خلاصة نتائج الدراسة:

- من خلال التحليل لبيانات الدراسة تم التوصل الي العديد من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:-
- 1- لقيادة الأخلاقية تُعد نمطاً قيادياً معاصراً يركز على القيم الأخلاقية مثل العدالة، النزاهة، الشفافية، والاحترام، مما يجعلها عنصراً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.
 - 2 - الثقة داخل بيئة العمل تُعد حجر الزاوية في العلاقات التنظيمية الفعالة، إذ تؤثر بشكل مباشر على الولاء الوظيفي، الأداء، الالتزام التنظيمي، والتعاون بين الأفراد.
 - 3- سوء العلاقة بين الموظفين مع الإدارة العليا من أكثر الأسباب التنظيمية تأثيراً على استقرار العاملين.
 - 4- عدم الرضا عن الراتب يعتبر من أكثر الأسباب الشخصية والمهنية المسببة لدوران العمل.
 - 5- غياب العدالة في توزيع المهام بين الموظفين يعتبر من أهم أسباب تأثير بيئة العمل ونمط القيادة على دوران العمل.

توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة إعداد برامج تدريبية للقيادة الإداريين تركز على مهارات النزاهة، العدالة، الشفافية، والاحترام، بما يساهم في ترسيخ مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الثقة والانتماء.
- 2- ضرورة اعتماد سياسات مؤسسية تُشجع على الانفتاح في التواصل، والإصغاء الفعال، وتمكين العاملين من التعبير عن آرائهم دون خوف، بما يدعم الولاء المؤسسي ويقلل من النزاعات.
- 3 - تعزيز قنوات التواصل المباشر والدوري بين الموظفين وقياداتهم، وتطبيق ممارسات إدارية تشاركية تُشعر العاملين بقيمتهم ووجودهم في صناعة القرار.
- 4- العمل على وضع آليات شفافة لتقييم الأداء والمكافآت تضمن العدالة والرضا، والعمل على موازنة الرواتب مع مستوى الجهد والمسؤوليات، لتقليل شعور الإحباط والدافع لترك العمل.
- 5- ضرورة تطوير نظام لتوزيع الأعباء الوظيفية يعتمد على مبدأ الكفاءة والعدل، مع مراجعة دورية للتأكد من المساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين.
- 6- العمل على تبني إستراتيجيات واضحة للتدرج الوظيفي والتطوير المهني، وربطها بتقييم الأداء والتحفيز.

المراجع:

- أحمد، زكي بدوي. (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان، بيروت.
- أحمد، عبدالله السعيد. (2018). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة، الرياض.
- أحمد، ماهر. (2022). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- العلي، محمد. (2021). علاقة الرضا الوظيفي بمعدلات دوران العمل في المؤسسات السعودية: دراسة ميدانية. الرياض: دار الفكر الإداري.
- الزياني. (2023). أثر المناخ التنظيمي على معدل دوران العمل في المؤسسات الصحية التونسية. رسالة ماجستير غير منشورة.
- السرхан، هدى حمد، والجرايدة، نبيلة عبد الرحمن. (2015). العمل التطوعي بين النظرية والتطبيق. الرياض: مكتبة الرشد.
- القحطاني، عبد الله بن محمد. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تقليل معدل دوران العمل: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مركز البحوث والدراسات، جامعة الملك.
- القحطاني. (2024). دور الحوافز غير المالية في استبقاء الكفاءات في المستشفيات العامة.
- النجار، سارة. (2022). الأجور والمزايا وتأثيرها على استمرارية الموظفين في المؤسسات السعودية. جدة: دار النشر الاقتصادي.
- عبد الرحمن، سامي. (2019). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة العلوم الحديثة.
- عبد العزيز، خالد. (2023). أسباب تسرب العاملين وتأثيرها على الأداء والتنمية المؤسسية: دراسة ميدانية. الدمام: دار المعرفة الحديثة.
- علي، محمد أحمد. (2018). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عمران، فائق عبد المنعم أحمد، وعشوش، محمد أيمن. (2021). دراسة العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والتوازن بين العمل والحياة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.
- فهمي. (2020). تحليل دور العاملين في التنقل بين القطاعات الاقتصادية وتأثيراته. بيروت: دار العلوم للنشر.
- حسين، أحمد. (2021). دوران العمل والتكيف الاقتصادي: التحليل والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.