



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية: دراسة على  
شركات الأدوية في فلسطين

**Factors Influencing Turnover Intention among Medical  
Promotional Representatives: A Study of Pharmaceutical  
Companies in Palestine**

إعداد

إيهاب الجبارين

إشراف

د. عيسى سميرات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2024 م / 1445 هـ

## إجازة الرسالة

العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية: دراسة على شركات الأدوية في فلسطين

### Factors Influencing Turnover Intention among Medical Promotional Representatives: A Study of Pharmaceutical Companies in Palestine

إعداد

إيهاب الجبارين

إشراف

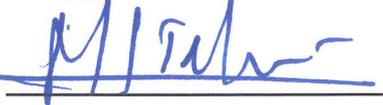
د. عيسى سميرات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت من لجنة المناقشة

يوم الخميس بتاريخ 2024/04/18 م، الموافق 09 من شوال 1445 هـ

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. عيسى سميرات (مشرفاً ورئيساً):

2. د. ناصر جرادات (ممتحنا خارجياً):

3. د. محمد الجعبري (ممتحنا داخلياً):

الخليل - فلسطين

2024 م / 1445 هـ

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين، بعدد ما كان وسيكون وبعدد الحركات والسكون، وصلاة الله وسلامه  
على معلمنا وقدوتنا رسولنا الكريم الذي جعل من العلم جهاداً وغيابه،  
لا أرى قلبي إلا فرحاً مرفرفاً لمجرد أن أحرف اسميكما ستكتب هنا  
تصطف كلماتي كأزهار جنة غناء تتسابق لتتال شرف الحديث عنكما...  
يكافئ الله أبناء الصالحين وقد كانت هدية الله لي بأنكما والدي...  
إلى أمي بصمت، لأن صمت الكلمات أبلغ أمام فيض فضلها ودعائها.  
إلى أبي العطوف.... قدوتي وسندي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علمني كيف أعيش  
بكرامة وشموخ.

أمي وأبي بارك الله في عمريكما وأتم عليكم نعمه ورزقكم الصحة والعافية،  
إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.  
إلى زوجتي..... وصديقتي، وملهمتي، ونصفي الثاني.. إلى من شاطرتني الألم والأمل ومن  
كانت لي سندا قويا في كل خطوة أخطوها إلى النجاح؛ وقد امتلأت عيناها فرحا وفخرا..

## شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه الدراسة العلمية، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد والشكر لله حمدا كثيرا.

إلى من كان له قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إلى من بذل ولم ينتظر العطاء، إلى من لم يتوان عن تقديم يد العون والمساعدة، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عيسى سميرات مشرف رسالتي لما قدمه من توجيهات، وإرشادات سديدة، وما أبداه من صبر وتفهم كبيرين في سبيل تحقيق الهدف من هذا العمل، والذي أتشرف بوضع اسمه على رسالتي؛ لأنه مثال مشرف لرجل العلم الأكاديمي، زاده الله من فضله.

والشكر موصول أيضاً لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة، وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل على الجهود الكبيرة التي كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة، كما وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة لتفضلهم بمناقشتها وإثرائها بالملاحظات البناءة، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة لما كان لملاحظاتهم القيمة دور كبير في إثراء هذه الرسالة،

كما أود أيضاً التوجه بخالص الشكر إلى زوجتي.... رفيقة الكفاح والظروف الصعبة التي لم تبخل بوقت أو جهد لمساعدتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى زملائي بالمهنة لحسن تعاونهم وتسهيل مهمتي في توزيع الاستبانات، ولما أبدوه من اهتمام وحسن استقبال.

وأخيراً أقدم شكري وتقديري لكل من قدم لي رأياً، أو نصحاً، أو توجيهاً.

الباحث: إيهاب الجبارين

## جدول المحتويات

ii	إجازة الرسالة	.....
iii	الإهداء	.....
iv	شكر وتقدير	.....
v	جدول المحتويات	.....
viii	قائمة الجداول	.....
x	قائمة الأشكال	.....
xi	قائمة الملاحق	.....
xii	الملخص	.....
xiii	Abstract	.....
1	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	.....
2	1.1 المقدمة	.....
5	1.2 مشكلة الدراسة	.....
6	1.3 أسئلة الدراسة	.....
7	1.4 أهداف الدراسة	.....
7	1.5 أهمية الدراسة	.....
7	1.5.1 الأهمية العلمية والأكاديمية للدراسة:	.....
8	1.5.2 الأهمية بالنسبة لممثلي الدعاية الطبية وشركات الأدوية	.....
8	1.5.3 الأهمية بالنسبة لوزارة الصحة	.....
8	1.6 حدود الدراسة	.....
8	1.6.1 الحدود الموضوعية	.....
9	1.6.2 الحدود الزمنية	.....
9	1.6.3 الحدود المكانية	.....
9	1.6.4 الحدود البشرية	.....
9	1.7 محددات الدراسة	.....
9	1.8 مصطلحات الدراسة	.....
11	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
12	2.1 الإطار النظري للدراسة	.....
12	2.1.1 مفهوم ترك العمل	.....
13	2.1.2 نية ترك العمل	.....
14	2.1.3 التأثيرات السلبية لترك العمل على المنظمات	.....
14	أ. تأثير معدل ترك العمل على التكلفة التنظيمية:	.....
14	1. تكلفة الفصل Separation Cost	.....

15.....	ب. تعطيل العمليات	15.....
15.....	ت. إحباط العضوية التنظيمية:	15.....
16.....	2.1.4 التأثيرات الإيجابية لترك العمل على المنظمات	16.....
17.....	2.1.5 نظريات فهم ترك العمل	17.....
17.....	1. نظرية التوقع (نظرية فروم)	17.....
18.....	2. نظرية الحاجات الإنسانية (هرم ماسلو)	18.....
19.....	3. نظرية العاملين (هيرزبيرغ)	19.....
20.....	2.1.6 أنواع ترك العمل	20.....
21.....	2.1.7 نماذج ترك العمل	21.....
22.....	1. نموذج الدمج والتضمين الوظيفي Job Embeddedness:	22.....
23.....	2. الرضا الوظيفي: JOB SATISFACTION	23.....
24.....	3. نموذج كشف النقاب أو النموذج غير القابل للطّي:	24.....
26.....	2.1.8 العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل	26.....
27.....	1. العوامل الشخصية	27.....
27.....	2. الالتزام التنظيمي	27.....
28.....	2.1.9 محددات نية ترك العمل	28.....
28.....	1. الإجهاد في مكان العمل	28.....
29.....	2. التوازن بين الحياة والعمل	29.....
30.....	3. العوامل الشخصية	30.....
30.....	4. العوامل التنظيمية	30.....
32.....	2.1.10 واقع شركات الأدوية الفلسطينية	32.....
37.....	2.2 الدراسات السابقة	37.....
37.....	2.2.1 الدراسات العربية:	37.....
40.....	2.2.2 الدراسات الأجنبية:	40.....
49.....	2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة	49.....
51.....	2.2.4 مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة (الفجوة العلمية)	51.....
53.....	3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات	53.....
54.....	3.1 مقدمة	54.....
54.....	3.2 منهجية الدراسة	54.....
54.....	3.3 مجتمع الدراسة	54.....
55.....	3.4 عينة الدراسة	55.....
55.....	3.5 مصادر جمع البيانات	55.....
55.....	3.6 أداة الدراسة	55.....
56.....	3.7 صدق أداة الدراسة	56.....

59	ثبات أداة الدراسة	3.8
60	الأساليب الإحصائية المستخدمة	3.9
60	توثيق المصادر والمراجع	3.10
61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	4
62	تمهيد	4.1
62	تصحيح أداة الدراسة	4.2
62	وصف متغيرات الدراسة	4.3
66	نتائج الدراسة	4.4
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	4.4.1
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	4.4.2
69	أ. المجال الأول: الرواتب والأجور	
70	ب. المجال الثاني: ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية	
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:	4.4.3
72	أ. المجال الأول: بيئة العمل	
73	ب. المجال الثاني: شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل	
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:	4.4.4
76	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	5
77	تمهيد	5.1
77	مناقشة نتائج الدراسة	5.2
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	5.2.1
80	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	5.2.1
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	5.2.2
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	5.2.3
84	ملخص النتائج	5.3
85	توصيات الدراسة	5.4
85	توصيات عامة للدراسة	5.4.1
86	توصيات لدراسات مستقبلية:	5.4.2
87	قائمة المصادر والمراجع	6
88	المصادر والمراجع العربية	6.1
90	المصادر والمراجع الأجنبية	6.2

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
34	توزيع الأدوية المسجلة حسب الشركات (المصانع المحلية / الشركات الأجنبية المستوردة) الضفة الغربية فلسطين 2020.	(1.2)
35	التوزيع الجغرافي لمصانع الأدوية وتاريخ تأسيسها	(2.2)
57	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه	(1.3)
59	قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا	(2.3)
62	وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة	(1.4)
62	فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة	(2.4)
66	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل (الشخصية، التشغيلية، والتنظيمية) على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(3.4)
67	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(4.4)
68	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(5.4)
69	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال الرواتب والأجور على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(6.4)
70	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(7.4)
71	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(8.4)

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
72	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال بيئة العمل على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(9.4)
73	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	(10.4)
74	أبرز الأسباب التي يمكن أن تدفع ممثلي الدعاية الطبية للتفكير بترك العمل الحالي، والتكرارات والنسبة المئوية لكل منها	(11.4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
20	أنواع ترك العمل	(1)
26	العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل	(2)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
94	نموذج تحكيم الاستبانة	1
101	الاستبانة بصورتها النهائية	2
107	قائمة المحكمين	3
108	قائمة الشركات وأعداد ممثلي الدعاية الطبية في كل منها	4

## المخلص

العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية: دراسة على

شركات الأدوية في فلسطين

الطالب:

إيهاب الجبارين

المشرف:

د. عيسى سميرات

هدفت الدراسة التعرف إلى العوامل المؤثرة على التوجه إلى ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى استكشاف الأسباب التي أدت إلى تركهم لعملهم السابق، والدوافع التي من شأنها أن توجههم للتفكير بترك العمل حالياً. اعتمدت الدراسة المنهج المسحي بجانبه الكمي، وتم استخدام أداة الاستبانة التي طورها الباحث للحصول على البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العاملين في وظيفة ممثل الدعاية الطبية في منطقة جنوب الضفة الغربية في محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد بلغ الحجم الإجمالي لعينة الدراسة (169 فرداً)، موزعين على شركات التصنيع الدوائي المحلية، وشركات توزيع/استيراد الأدوية -المستودعات الطبية-، حيث تم استرداد (140 استبانة) من مجمل أفراد عينة الدراسة بنسبة استرداد وصلت إلى (80%)، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها أن كافة العناصر (التنظيمية، والتشغيلية، والشخصية) سجلت درجة مرتفعة في تأثيرها على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك أعمالهم، وقد كانت العناصر التنظيمية المتمثلة في شبكة العلاقات مع الإدارة وزملاء العمل، بالإضافة إلى بيئة العمل أعلى العناصر تأثيراً، فيما جاءت العناصر التشغيلية المتمثلة في الأجور والرواتب، وضغط العمل في المرتبة الثانية، وأخيراً جاءت العناصر الشخصية. كما توصلت الدراسة إلى أن الدوافع التي يمكن أن تؤدي بتمثلي الدعاية الطبية لترك أعمالهم الحالية كانت متعلقة بالدوافع الإدارية بدرجة أولى ومن ثم الدوافع المادية. أخيراً أوصت الدراسة إدارة الشركات بأهمية الاستماع إلى مشاكل الموظفين والعمل على حل المشاكل التي يعانون منها على كافة المستويات لتخفيف توجهاتهم لترك العمل، بالإضافة إلى مناقشة الجانب المادي والترقيات والحوافز بشفافية، كما أوصت الدراسة ممثلي الدعاية الطبية بأهمية العمل وفق عقود تشمل على مسؤوليات وحقوق واضحة، بالإضافة إلى أهمية التخفيف من ضغط العمل بالتوازن ما بين الحياة العملية والعائلة.

## **Abstract**

### **Factors Influencing Turnover Intention among Medical Promotional Representatives: A Study of Pharmaceutical Companies in Palestine**

**Student:**

**Ihab jabareen**

**Supervisor:**

**Issa Smirat**

The study aimed to identify the factors that influence the medical representative to leave their jobs according to their own perception. In addition, to explore the reasons behind leaving their previous jobs and the motives that would drive them to leave their current job. The study adopted the survey method with its quantitative aspect. The questionnaire was developed by the researcher to obtain the needed data from the population of the study. The population included the entire medical representative in the southern West Bank region in Hebron and Bethlehem governorates. The total size of the study sample was (169 individuals), including local pharmaceutical manufacturing companies, and drug distribution/import companies - medical stores -. However, 140 questionnaires were retrieved with a recovery rate of (80%). The results were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences program (SPSS). The results revealed that all elements (organizational, operational, and personal) recorded a high degree of influence on the tendency of medical representatives to leave their jobs. The organizational elements represented by the network of relationships with management and co-workers, and the work environment, were the highest influential factors. The operational elements represented by wages, salaries, and work pressure came into second place. Whereas the personal elements came into last place. Moreover, the study has showed that the most important reasons for leaving work for medical representatives were administrative reasons, followed by financial reasons. The study recommended companies' management, first, to listen to their employees' problems and work on solving them to reduce their tendency to leave work. Second, to discuss the financial aspect, promotions and incentives transparently. Moreover, the study recommended the medical representatives to notice the importance of working according contracts that include clear responsibilities and rights. Finally, the study highlighted the importance of reducing work pressure to balance work life and family.

# 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمّة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهميّة الدراسة
  - الأهمية العلمية والأكاديمية للدراسة
  - الأهمية بالنسبة لممثلي الدعاية الطبية
  - الأهمية بالنسبة لشركات الأدوية
- حدود الدراسة
  - الحدود الموضوعية
  - الحدود الزمنية
  - الحدود المكانية
  - الحدود البشرية
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## 1.1 المقدمة

تتطلب بيئة الأعمال الحديثة من المؤسسات ضرورة المحافظة على مواردها المادية والبشرية وضرورة تطويرها، بما يضمن لها الاستمرارية، والنمو؛ ولا يخفى على أحد أن التطورات البيئية من حيث التقنيات المتبعة، والقفزات الكبرى في مجال الاتصالات قد قلص من دور الموارد المادية - بشكل نسبي- في تمايز المؤسسات، وقدرتها على المنافسة، وأضحت الموارد البشرية، والقدرات العقلية للعاملين، وخبراتهم هي حجر الأساس في نجاح هذه المؤسسات.

ويعتبر العنصر البشري المورد الأهم، والأكثر جدوى بين العناصر الأخرى التي يمكن للمؤسسات المختلفة الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها (عجين وديب، 2018)، وتزداد أهمية العنصر البشري في المؤسسات الخدمية، والتي تعتمد في نجاحها وتحقيق أهدافها بشكل أساسي على القدرات الشخصية ومهارات العاملين فيها وخبراتهم في التعامل مع الأشخاص وعلى قدرتهم في التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم في بيئة العمل (الشوابكة والطويقات، 2019).

وفي ظل بيئة العمل ذات التنافسية العالية فإن حفاظ المؤسسات على موقعها التنافسي يحتم عليها ضرورة استقطاب والحفاظ على العناصر البشرية المناسبة، وتزويدهم بما يلزم من معلومات، وتوفير البيئة الملائمة لهم، للمحافظة عليهم للحيلولة دون تركهم العمل الذي من شأنه إضعاف المؤسسة، وخسارة موقعها لصالح المنافسين (القضاة والمعلا، 2021).

ويعدُّ ترك العمل من المصطلحات الإدارية التي نالت نصيباً كبيراً من الدراسة منذ عشرينيات القرن الماضي (Han, 2023)، ولعل السبب في هذا الزخم لدراسة ظاهرة ترك العمل، والنظريات التي تحاول تفسيرها، والمقترحات للحد منها يرجع إلى أهمية هذا الموضوع في نجاح، وتطور مؤسسات

الأعمال، خاصة في ظل تنامي تأثير العنصر البشري في مقابل العناصر المادية الأخرى كالتطورات التقنية، والسيولة المالية (Amornyngcharoen, 2017).

يعدُّ ترك العمل عملية طوعية من الموظف في التخلي عن عمله بمحض إرادته ولذلك يطلق عليه "ترك العمل الطوعي"، و"دوران العمل الطوعي"، وهو يختلف كلياً عن الطرد من العمل أو الإقالة التي تصدر من إدارة المؤسسة تجاه الموظف دون رغبة منه. (الشوابكة، والطويقات، 2019; Mitchell & Lee, 2001)

وإن الزخم الكبير في دراسة ظاهرة ترك العمل الطوعي يبرره الخسارة التي تتحملها المؤسسة جزاء هذه العملية، إذ إن مؤسسات الأعمال تخصص ميزانية لعملية استقطاب الموظفين، وتدريبهم، وتوفير احتياجاتهم، وتنتظر منهم في المقابل القيام بالمهام الموكلة إليهم والتي تحقق للمؤسسة الأهداف المرجوة، والعوائد المالية التي يعتمد عليها لاحقاً لتطوير المؤسسة ونموها. كما أن ظاهرة ترك العمل تؤدي إلى ضعف الروح المعنوية لباقي الموظفين، وتحفزهم للتفكير بترك العمل أيضاً، بالإضافة إلى نقص الإنتاجية خلال الفترة بين ترك الموظف للعمل وتعيين بديل مناسب ليحل مكانه (عجين وديب، 2018).

وعلى الرغم من النتائج السلبية المترتبة على ترك العمل بالنسبة للمؤسسة، إلا أن هنالك إيجابيات محتملة لهذه العملية على المدى المتوسط والبعيد، فإن ترك الموظف لعمله يفتح المجال أمام الآخرين لتولي هذه المهام، والوصول إلى مواقع متقدمة في العمل، بحيث يضعون جهودهم لإثبات قدراتهم، ومهاراتهم، وأفكارهم الجديدة للقيام بالعمل على أكمل وجه، كما أن ترك الموظف لعمله يؤهله للتفكير بصورة جديدة حول الأعمال المستقبلية التي يتولاها. (عجين وديب، 2018)

بالرغم من صعوبة الجزم بالنية المسبقة للموظف في ترك عمله إلا أن النظريات، والنماذج التي وضعها العلماء حول ظاهرة ترك العمل حاولت رصد المؤشرات الأولية، والخطوات التي يتبناها الموظف في عملية اتخاذ قرار ترك العمل كنموذج مارش وسيمون (1958) الذي افترض وجود توازن بين ما يقدمه الموظف وما يتلقاه، وفي حال اختلال هذا التوازن فإن الموظف يبدأ في التفكير بترك العمل، بالإضافة على العديد من النظريات التي طرحت تصورات مختلفة لمبررات ترك العمل، واختلاف طرق تعامل الموظفين مع هذه المواقف. (بن غبريد، 2018)

وبصرف النظر عن قرار الموظف بترك العمل أو البقاء على رأس عمله، فقد أجمعت الدراسات على ضرورة استكشاف المؤثرات، والعوامل التي تدفع الموظف لبدء التفكير بترك العمل، وقد تباينت وجهات النظر لهذه العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل، حيث يرى (Rubenstein, 2015) أن العوامل التي تؤثر في التوجه لترك العمل يمكن تلخيصها في ثلاثة أبعاد رئيسية (الخصائص الشخصية، والخصائص التشغيلية، والخصائص التنظيمية)، فيما ركزت العديد من الدراسات على عوامل الرضا الوظيفي وضغوط العمل كمؤثرات مباشرة على قرار الموظف بترك العمل أو البقاء فيه (Song & Jung, 2022)، خاصة في الشركات ذات الطابع الخدمي والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الخبرات الشخصية للموظفين في تنمية أعمالها.

وتعدّ الوظائف المرتبطة بالقطاع الطبي والطب المساند إحدى أكثر الوظائف تأثراً بظاهرة ترك العمل وذلك لعدة أسباب منها ضغط العمل، والتضارب بين احتياجات العمل والحياة الشخصية للموظفين، ونقص الحوافز (Hayajneh, AbuAIRub, Athamneh, & Almahzomy, 2009)، ولا يعتبر الممثلين الطبيين استثناءً في هذا المجال، إذ أن هنالك توجهاً كبيراً لترك العمل لدى هذا النوع من الوظائف (Hanna and Alsaied, 2013).

تعدّ وظيفة الممثل الطبي وظيفية مركزية وذات أهمية لشركات الأدوية وللأطباء على حد سواء، فالممثلين الطبيين هم الواجهة التسويقية المباشرة لشركات الأدوية لدى الأطباء، كما أنهم يعتبرون مصدر تحديث معلومات للأطباء للبقاء على اطلاع دائم بالتحديثات التي تطل قطاع الأدوية في سوق العمل.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تفاوتت النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على ترك العمل بين العديد من القطاعات والمجالات، حيث ركزت بعض النتائج على العوامل الشخصية بينما ركزت أخرى على العوامل المؤسسية أو البيئية، وقد جاءت مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة الشخصية للباحث بحكم طبيعة عمله كممثل دعاية طبية لدى إحدى الشركات المرخصة للعمل، حيث أن مشاهدات الباحث الشخصية تؤكد وجود توجه كبير من موظفي الدعاية الطبية لترك العمل بسبب المشاكل، والصعوبات سواء تلك المتعلقة بعوامل شخصية، أو بطبيعة العمل، أو الأنظمة والقوانين في مؤسساتهم.

اتفقت الدراسات التي تناولت موضوع ترك العمل لدى موظفي الدعاية الطبية على أن معدل ترك العمل لدى موظفي الدعاية الطبية يعتبر مرتفعاً مقارنةً بغيرها من الوظائف الأخرى، فقد أشارت دراسة (Praditbatuga and Phakcharoen, 2018) أن ما يقارب من نصف الممثلين الطبيين يتركون عملهم خلال السنة الأولى، وأقل من (25%) منهم يستمرون لما بعد السنة الثالثة لهم في العمل، كما يمكن أن تتراوح تكلفة استبدال الموظف الفردي (من نصف إلى ضعف الراتب السنوي للموظف). وتكلفة استبدال الوظائف على المستوى (C) يصل إلى (213%) من راتبهم السنوي. وتمثل التكاليف غير المباشرة (بسبب التأثير على الإنتاجية والروح المعنوية) ثلثي التكلفة الإجمالية.

على الصعيد المحلي، لم يقف الباحث على أي من الدراسات التي تدرس العناصر المؤثرة على ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية، مما يعني أن هنالك نقصاً في الدراسات المحلية التي تتناول هذا الموضوع بالرغم من أهميته لما يرتبط به بأحد أبرز القطاعات المؤثرة على حياة المجتمع المحلي، وقد أشارت دراسة (الطوري والجمال، 2020) التي أجريت لدراسة أثر دوران العمل في مديريات صحة محافظة الخليل إلى أهمية القيام بدراسات جديدة للعناصر المؤثرة على التوجه لترك العمل في مؤسسات القطاع الصحي على اختلافها.

وبناءً على ما سبق فيمكن تلخيص مشكلة الدراسة في أهمية التعرف إلى العوامل التي تؤثر على ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية بهدف تشخيص أسباب ارتفاع نسبة ترك العمل في الوظيفة وبالتالي الإشارة إلى طرق حلها والتخفيف من آثارها السلبية على الموظفين والشركات على حد سواء.

### 1.3 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي المتعلق بدراسة العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية العاملين في شركات الأدوية الفلسطينية، ومدى تأثير كل من هذه العوامل على توجهات ترك العمل، وعليه يمكن تلخيص أسئلة الدراسة بالآتي:

1. ما درجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل؟
2. ما درجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل؟
3. ما درجة تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل؟
4. ما الأسباب التي يمكن أن تدفع ممثل الدعاية الطبية للتفكير بترك عمله الحالي؟

#### 1.4 أهداف الدراسة

في ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، يمكن تلخيص أهداف الدراسة وفقاً لما يأتي:

1. الكشف عن درجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.
2. استكشاف درجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.
3. استيضاح درجة تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.
4. استكشاف الأسباب التي يمكن أن تدفع ممثلي الدعاية الطبية للتفكير بترك عملهم الحالي.

#### 1.5 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تمس القطاع الصحي والذي يعتبر أحد أبرز القطاعات المؤثرة على الحياة اليومية للمجتمع الفلسطيني، ويمكن التفصيل في أهمية الدراسة وفقاً للتصنيفات الآتية:

##### 1.5.1 الأهمية العلمية والأكاديمية للدراسة:

أ. العمل على استكشاف وتصنيف أبرز العوامل التي تؤثر في توجه الممثلين الطبيين

في شركات الأدوية الفلسطينية لترك العمل، وبيان أبرز المؤشرات على توجه

الممثلين الطبيين في شركات الأدوية المحلية لترك العمل.

ب. رفد المكتبة المحلية، والعربية بدراسة علمية جديدة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية

وترك العمل، خاصة في ظل تنامي دور العنصر البشري في نمو، وتميز المؤسسات

وشركات الأعمال.

ت. التعريف بمصطلح ترك العمل والمصطلحات المرادفة له علمياً بهدف التعزيز من

فهم تأثيراته المختلفة على المؤسسات والأفراد.

## 1.5.2 الأهمية بالنسبة لممثلي الدعاية الطبية وشركات الأدوية

- أ. تسليط الضوء على أبرز العوامل التي يمكن أن تؤدي بممثلي الدعاية الطبية لترك العمل، وتعزيز حالة الوعي لدى ممثلي الدعاية الطبية بدور هذه العوامل في التأثير على تصرفاتهم، وقراراتهم.
- ب. رفد شركات الأدوية بتوصيات إدارية، وعملية لتبني، وتجربة منهجيات للتخفيف من حدة الآثار السلبية لترك العمل، وتوصيات حول متابعة المؤشرات لتوجه الموظفين لترك العمل، وتداركها قبل الوصول إلى قرار نهائي بترك الموظف لعمله.
- ت. تعريف شركات الأدوية وموظفي الدعاية الطبية بالآثار السلبية المترتبة على كل طرف بسبب ترك العمل.

## 1.5.3 الأهمية بالنسبة لوزارة الصحة

تتبع أهمية هذه الدراسة بالنسبة لوزارة الصحة كونها الجهة الرسمية التي تتبع لها شركات الأدوية المصنعة والمستوردة على حد سواء، والأهمية عبر تقديم المقترحات الخاصة بإقرار قوانين ضابطة لعمل موظفي الدعاية الطبية بما يتلاءم وقانون العمل الفلسطيني من جهة، وخصوصية هذه الوظيفة من جهة أخرى بما يضمن مصالح الشركات والموظفين، والمجتمع المحلي على حد سواء.

## 1.6 حدود الدراسة

### 1.6.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على استكشاف العوامل المؤثرة على توجهات ترك العمل لدى الممثلين الطبيين.

## 1.6.2 الحدود الزمنية

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2023.

## 1.6.3 الحدود المكانية

جرت الدراسة في محافظات جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم).

## 1.6.4 الحدود البشرية

استهدفت الدراسة الممثلين الطبيين لشركات الأدوية المصنعة والمستوردة.

## 1.7 محددات الدراسة

تمثلت محددات الدراسة في الآتي:

1. محدودية الأبحاث والمصادر الفلسطينية المرتبطة ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة، الأمر

الذي حد من التوسع في طرح الجانب النظري للدراسة.

2. صعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة بسبب توزعهم الجغرافي على كافة محافظات

الضفة الغربية.

## 1.8 مصطلحات الدراسة

**التوجه لترك العمل:** الشعور لدى الموظف بعدم الرغبة بالاستمرار في العمل، ومحاولة البحث عن

عمل آخر، وهو يسبق فعل ترك العمل. (محمود وخرم، 2021: 30)

**ممثلي الدعاية الطبية:** الصيادلة الذين يقومون بزيارة مقدمي الخدمات الصحية أو الصيدليات أو

المستشفيات أو أية مرافق رعاية صحية أخرى، بهدف الترويج والإعلام عن المستحضرات الصيدلانية

والعشبية. (قانون الإعلام الدوائي، وزارة الصحة الفلسطينية)

**الصيادلة:** هو المتخصص في مجال الصيدلة الذي يعمل على تركيب وتصنيع الأدوية، وتحليل تأثيراتها الدوائية على الجسم البشري، وتقديم المشورة الدوائية للمرضى والعناية بسلامة استخدام الأدوية.

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري للدراسة
- الدراسات السابقة

## 2.1 الإطار النظري للدراسة

يختص هذا القسم من الدراسة بالدخول في تفاصيل الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، إذ إن الباحث لا يمكنه صياغة نموذج الدراسة أو تطوير أدواتها إلا بالرجوع لهذه الأدبيات، وفيما يأتي أهم الموضوعات ذات الصلة بالدراسة.

### 2.1.1 مفهوم ترك العمل

يشير مصطلح ترك العمل إلى فئة الموظفين الذين يتركون أعمالهم في المنظمات التي ينتمون إليها، أي التوقف عن أدائها طوعاً، وذلك لأكثر من سبب أو عامل يتعلق بالموظف أو المنظمة، وقد يكون الترك إما فردياً أو جماعياً، الأمر الذي يضع المنظمات في تحديات أهمها فقدان الكفاءة في العمل، وخلل في العمليات اليومية التي تُمارس فيها، ولكن وفقاً للعديد من البحوث التجريبية التي أُجريت فإنه كما لترك العمل سلبيات كما ذكر آنفاً فإن له أيضاً بعض الإيجابيات، (Mossarah, 2023).

وترك العمل إما أن يكون طوعياً أي أن يختار الموظف إنهاء علاقته الوظيفية بمنظّمته ويستقيل، أو غير طوعياً إذ تقدم المنظمة على إنهاء خدمات موظفيها نتيجة لأسباب عديدة، وعليه فإن الاختلاف الجوهرى بين الحالتين هو من يبادر في إجراء الترك. (Mossarah, 2023)

تشير الدراسات التي عالجت موضوع ترك العمل إلى أن نية الموظف لترك العمل تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية في المنظمة أو خارجية من شأنها التأثير على الموظفين لترك أعمالهم. وهذه العوامل تعتبر أنسب المؤشرات لمعرفة معدل ترك (دوران) العمل، وعليه فهي أساس عملية التنبؤ بهذا السلوك، إذ يبدأ الموظف بالتفكير في ترك العمل، والبحث عن عمل آخر ثم اتخاذ القرار النهائي بالترك. (Sinsakjarungdej & Khanchanapong, 2021)

الدراسات التي تناولت ترك العمل كانت وجهة نظر باحثيها متفقة على تشابه كبير في معطياته بغض النظر عن طبيعة ممارسة المنظمات لأعمالها، وبحسب نتائج دراساتهم فإن ترك العمل يأتي في ثلاثة أنواع، وهي إما أن يترك الموظف عمله كمهنة تمامًا، أي يبتعد عن هذا المجال برمته، وقد أطلق عليه الباحثون "بالاستنزاف"، أو ينتقل الموظف من منظمته إلى منظمة أخرى ويعمل في نفس المجال، وهو ما يُسمى "بالهجرة"، وأخير "النقل" أي أن يُنتدب موظف للعمل في مكانين أحدهما له سلطة إدارية على الآخر، كانتداب موظف من التعليم الخاص إلى التعليم العام. (Al-Habil & Shehadah, 2017)

## 2.1.2 نية ترك العمل

معدل ترك العمل الحقيقي يختلف عن نية ترك العمل، فالأخير يتسم بعدم الوضوح في قياسه أو التنبؤ فيه، ولكنه مهم في محددات سلوك الموظفين واهتماماتهم، إذ يعتبر انعكاس غير موضوعي كاحتمال تغيير الموظف عمله خلال فترة زمنية معينة، وعليه فإن نية ترك العمل هي مقدمة فورية لإجراء فعلي، فمثلاً ثمة علاقة بين نية ترك العمل وترك العمل الفعلي (العباس، وسليطين، 2022). العلاقة بين ترك العمل الفعلي ونية ترك العمل بينتها دراسة (Henneberger) و(Sousa-Poza) أن النية في التنقل الوظيفي للموظفين لا تعكس بالضرورة ترك فعلي، وإنما أثبتت الدراسة أن الموظفين الذين ليس لديهم نية في التنقل فإن معدل تركهم الحقيقي للعمل أعلى، الأمر الذي يدل على أن تفاعل الموظفين مع أي أمور طارئة في عملية التنقل تحكمها أمزجة لا يمكن التنبؤ بها مرتبطة بالموظفين وطريقة تفكيرهم، ومدى حساسيتهم لهذا الأمر، وبالتالي يجب على الإدارة العليا في أي منظمة التحكم بهذا الأمر من خلال الحفاظ على الموظفين الأكفاء بعدم قدرتهم على التنقل الوظيفي أكثر من غيرهم. (Sousa-Poza & Henneberger, 2004)

### 2.1.3 التأثيرات السلبية لترك العمل على المنظمات

ذكرنا آنفاً بأن ثمة تأثيرات إيجابية لترك العمل كإعادة تخصيص الموارد التنظيمية، ولكن في هذا الجزء من الدراسة سنسلط الضوء على أهم نتائجها السلبية، والتي تتركز فيما يُعرف بالتكلفة التنظيمية، الاضطراب التشغيلي والإحباط التنظيمي، وهي كالاتي: ( Sousa-Poza & Henneberger, 2004 )

#### أ. تأثير معدل ترك العمل على التكلفة التنظيمية:

هذا التأثير مرتبط بالفعالية التنظيمية التي تزيد مع معدلات ترك العمل المنخفضة، أي مدى تحقيق النظام القائم لأهدافه في أي منظمة، ومدى تأثير معدل ترك العمل على هذه الفعالية، وهي في حقيقة الأمر تمثل تعبيراً مالياً لمجموع النفقات التي تترتب على المنظمة نتيجة ترك العمل، والتي تتشكل في ثلاثة مسارات هي:

1. تكلفة الفصل Separation Cost: تتبع عملية إنهاء خدمات الموظفين مجموعة تكاليف أهمها تكلفة مقابلات نهاية الخدمة، وتكاليف إدارية لعملية الإنهاء، وأخيراً تكاليف تعويضات نهاية الخدمة. (McKinney, Bartlett, & Mulvaney, 2007)

2. تكلفة الاستبدال Replacement Cost: بعد إنهاء الخدمات للموظفين يأتي دور الإدارة العليا في استبدالهم بموظفين آخرين، الأمر الذي يزيد من نفقات ترك العمل، وتتوزع هذه النفقات على شكل نفقات الإعلانات في وسائل الإعلان المختلفة للمراكز الجديدة، ونفقات المقابلات، والاجتماعات المترتبة على اتخاذ القرار بعملية التوظيف. (McKinney et al., 2007)

3. تكلفة التدريب Training Cost: لابد من عمليات تدريبية وتوجيه للموظفين الجدد الذي بالضرورة يتبعه نفقات إضافية على المنظمات في حال زاد معدل ترك العمل فيها، وهي تدريبهم على قواعد السلوك والأداء، ومشاركة الموظفين الجدد في أنشطة تدريبية أثناء عملهم.  
(Sousa-Poza & Henneberger, 2004)

#### ب. تعطيل العمليات

يؤثر ترك العمل على سير العمليات في المنظمة فكلما زادت درجة الترابط بين أدوار العمل داخلها وارتفاع مستوى الوظيفة المراد شغلها فإنه يؤدي إلى زيادة احتمالية الإضراب التشغيلي، فعند فقدان الأعضاء الرئيسيين في منظمة تعتمد في نشاطها على طواقم متميزة فلا بد من اضطراب سيصيب عملياتها اليومية في حال فقدت جزءًا منهم، ومن الطبيعي للمنظمات المتميزة في أدائها أن تضع في حساباتها مواجهة مشكلة ترك العمل وأن تكون على استعداد لتعويض هكذا نقص عبر برامج تدريبية وغيرها من الأساليب. (عجين، وديب، 2018)

#### ت. إحباط العضوية التنظيمية:

وهو انعكاس ترك العمل في أي منظمة على بقية أعضائها الذين لا زالوا على رأس عملهم، إذ قد يصيبهم تشكك في دوافعهم للبقاء أو عدم البقاء في المنظمة، فكلما زاد معدل ترك العمل سيزيد ذلك من تدهور مواقف الموظفين تجاه منظماتهم، ومن الطبيعي أن يكون سبب ترك العمل في المنظمة لمن تركوها أثرًا في تعزيز هذا التدهور أو تراجعهم، فقد تكون الأسباب شخصية لبعض الموظفين، وقد تكون أسباب تنظيمية تتعلق بسلم الرواتب أو التعويضات وغيرها (Sousa-Poza & Henneberger, 2004).

#### 2.1.4 التأثيرات الإيجابية لترك العمل على المنظمات

كما ذكر آنفاً فإن لترك العمل دلالات إيجابية يمكن توضيحها كالآتي:

1. **خروج الموظفين السلبيين:** قد تخطأ بعض المنظمات في اختيار الموظفين أحياناً، الأمر الذي يؤدي إلى أن وجود هذا الموظف ما هو إلا عبئ على المنظمة لا سيما في المنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم، فالموظف المتردد، الثرثار والكسول يعتبر خروجه حسب الأصول المعمول بها في إدارة المنظمات أمراً إيجابياً ناتجاً عن ترك العمل (Sood & Jain, 2020).
2. **حصول المنظمة على أفكار جديدة:** من عواقب ترك العمل الإيجابية ضخ دماء جديدة من الموظفين الشباب ممن يحملون أفكاراً وابتكارات جديدة تتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي الذي حصلوا عليه في دراستهم في الجامعات، طبعاً لا يعني بأن الموظف القديم لم يساهم في رفع مكانة المنظمة وبقائها، إلا أن عدداً كبيراً منهم ليس باستطاعته مواكبة هذا التطور لتقدمه في العمر أو لأسباب شخصية مرتبطة بانشغاله في أمور عائلية كونه يعيل أسرته وإنتاجيته تتخفض بشكل واضح. (عجين، وديب، 2018)
3. **تجنب المنظمة اتخاذ قرارات صعبة:** في حال كان الموظف عبئاً على المنظمة، أي ثمة موظف بإنتاجية ضعيفة وراتب مرتفع، فإن تركه للعمل والبحث عن عمل آخر يتناسب وقدراته أو إنتاجيته سيجنب المنظمة اتخاذ قرار إنهاء خدماته، والذي يعتبر قراراً مؤلماً في حقه، وفي نفس الوقت تستقدم المنظمة موظفاً بديلاً براتب أقل. (Sood & Jain, 2020)
4. **تحسين التنوع:** ترك الموظفين لأعمالهم في المنظمات قد يساهم في تمهيد الطريق لإجراء التغييرات التي قد تكون المنظمة تنوي إجراءها، فقد يكون من استراتيجيات إحدى المنظمات

ضح العنصر النسائي بدلاً من الذكوري، أو استقدام موظفين من أعراق مختلفة نظراً لطبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمة، وعليه فقد يكون ذلك أمراً جيداً للمنظمة في حال ترك بعض الموظفين أعمالهم، ومن الطبيعي احتياج المنظمة لإجراء بعض التدريبات ليكون التغيير سلساً ولا يعود بسلبيات لا تحمد عقباها. (Sood & Jain, 2020)

### 2.1.5 نظريات فهم ترك العمل

العديد من النظريات تناولت فرضيات لمعدل ترك العمل، ولكن ليس بالضرورة أن تكون هذه النظريات قد ركزت مباشرة على ترك العمل بعينه، وإنما قد تكون نظريات مرتبطة بسلوك البشر واحتياجاتهم وتوقعاتهم أو رضاهم وعدم رضاهم، وفيما يأتي سنسلط الضوء على أبرز هذه النظريات: (عجين وديب، 2018)

#### 1. نظرية التوقع (نظرية فروم)

تقوم هذه النظرية على ثلاث عناصر (التوقعات، قيمة الهدف، وتوقعات النتائج)، وهي تتحدث مباشرة على توقعات الموظفين حال انضمامهم للمنظمات، ومن المفترض أن اختيار الفرد للانضمام إلى منظمة ما يكون مبنياً على عقلانية في الاختيار، وقد حُددت هذه النظريات من بعض العلماء بثلاث عناصر هي: (Lunenburg, 2011)

1. الصورة الذهنية (القيمة): وهي مجموعة المشاعر والتوجهات العاطفية التي تكون في ذهن الفرد تجاه المنظمة التي سينضم إليها والعمل الذي سيشغله عموماً، فتوقع الفرد عن بيئة العمل والجهد الجسدي المترتب عليه، وجميع التفاصيل الخاصة بعمله وهذه المنظمة سينعكس بالضرورة على رضاه أو عدم رضاه مستقبلاً، وبالتالي سيكون ذلك دافعاً له للمضي قدماً أو التراجع.

2. توقعات الأفراد: وهي مرتبطة بمدى توقع الفرد وقدرته على إشغال الوظيفة التي سيشغلها، وما الذي سيحصل عليه مقابل ذلك، وهذه التوقعات تعكس ثقة الفرد بنفسه وبمؤهلاته وخبرته.

3. المنفعة المادية أو المعنوية: أي أن العمل الذي سيقوم به الفرد سيتوافق مع ما كان يتوقعه أو يرغبه من مرود مادي أو معنوي أم لا، وفي هذه الحالة ترتبط قيم الفرد أو صورته الذهنية عن عمله مع المنفعة.

## 2. نظرية الحاجات الإنسانية (هرم ماسلو)

قسم العالم ماسلو حاجات البشر ضمن أولويات تعتمد على حاجات أولية وثانوية بصورة تراتبية من الأعلى للأسفل، وهي كالاتي (Hanif, Khalid, & Khan, 2013):

1. الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية التي لا بد من إشباعها لكي يستمر الفرد بحياته، كالأكل والشرب، وأخذ الكمية الكافية من النوم، وهي أمور لا بد أن تتوفر للفرد حتى يتمكن من العيش والتفكير لما بعد ذلك من تفاصيل حياته ليحقق ذاته، حتى أن ذلك يتوافق مع ما جاء في القرآن الكريم، فالله سبحانه وتعالى قال " (فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ (3) الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ (4)) (سورة قريش، 3-4)

2. الحاجات الاجتماعية والنفسية: بعد إشباع الحاجات الأساسية للفرد يبدأ بتحقيق مجموعة من الحاجات لتصبح ما يحدد سلوكه.

3. الحاجة إلى الأمن: فلا يمكن للفرد أن يستقر نفسيًا أو عاطفيًا دون شعوره بالأمن والاستقرار، وفي مجال الدراسة الأمن يعتبر استقرار الفرد في وظيفته وحصوله على امتيازات من تأمين صحي وبيئة عمل آمنة.

4. الحاجة إلى الحب والانتماء: بعد أن يحقق الفرد الاحتياجات الأساسية ويشعر بالأمن أو الاستقرار المادي، فإنه لا بد من أن يسعى لتحقيق الانتماء إلى مجتمع يتفاعل معه وينتمي إليه.

5. الحاجة إلى التقدير واحترام الذات: يحتاج الفرد إلى الشعور الحقيقي باحترام الآخرين له من خلال صفاته الشخصية أو المهنية، وبالتالي سيسعى بعد ذلك لتحقيق ذاته في المجتمع أو المكان الذي يتواجد فيه.

### 3. نظرية العاملين (هيرزبيرغ)

افترض العالم هيرزبيرغ هذه النظرية التي تتقاطع مع ما جاء به ماسلو في هرمه للحاجات الإنسانية وقد بحثت هذه النظرية مجموعة العوامل التي من شأنها التأثير على الأفراد في رضاهم وتحفيزهم من عدمه، وقد تم تصنيف هذه العوامل في مجموعتين كما يأتي:

#### 1. العوامل الصحية/الوقائية (Hygiene Factors):

هذه العوامل تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، مثل الظروف الجسدية والاجتماعية والتنظيمية مثل الرواتب، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والمشرفين، والسياسات الشركات. إذا كانت هذه العوامل جيدة، فهي لا تعطي نفس القيمة المحفزة، لكن إذا كانت غير جيدة (مثلاً، راتب منخفض، بيئة عمل سيئة، علاقات سيئة مع المشرفين)، فإنها قد تؤثر سلباً على رضا الموظف.

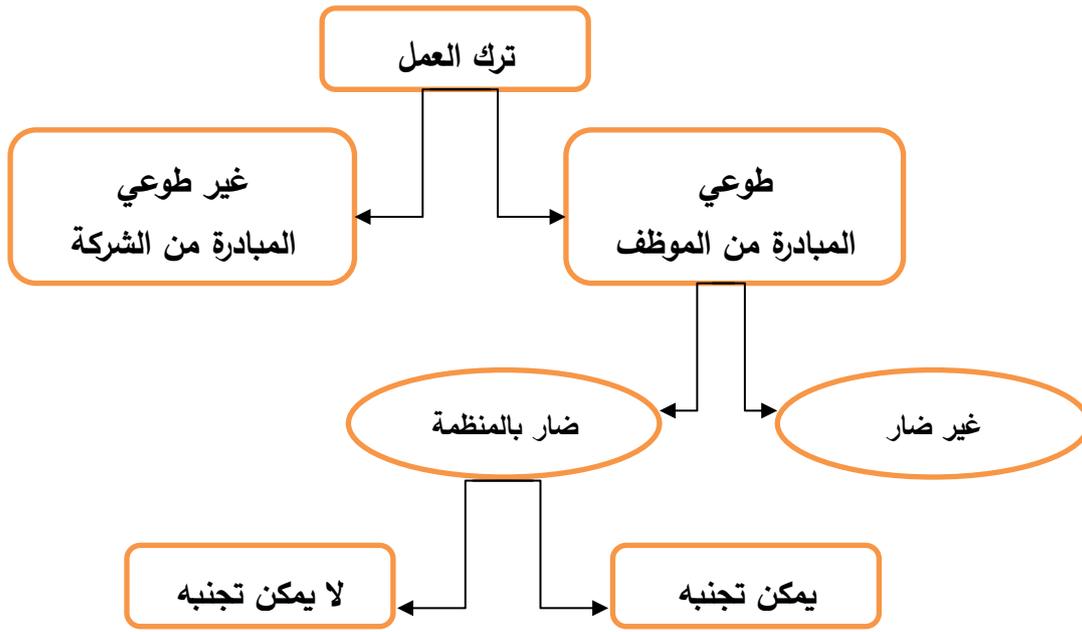
#### 2. العوامل المحفزة (Motivators):

هذه العوامل تتعلق بطبيعة العمل ذاته، مثل الإنجازات، والتقدم المهني، والمسؤوليات، والتحديات. على عكس العوامل الصحية/الوقائية، إذا كانت هذه العوامل جيدة، فإنها تعطي دافعاً وحافزاً قوياً للموظف للعمل بجهد وتحقيق أداء جيد.

يقترح هيرزبيرغ أن تحسين العوامل الصحية/الوقائية لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الرضا أو الإنجاز، لكن تحسين العوامل المحفزة يمكن أن يؤدي إلى ذلك. (Ozguner, & Ozguner, 2014).

## 2.1.6 أنواع ترك العمل

يمكن تصنيف ترك العمل من خلال الشكل رقم (1) أدناه كالآتي:



الشكل (1) أنواع ترك العمل

يتضح من الشكل رقم (1) أن ترك العمل يكون بأنواع مختلفة كالآتي:

1. ترك العمل الطوعي: معدل ترك العمل في هذه الحالة يُسمى (ترك عمل طوعي)، أي أن الموظفين هم من يقرروا التوقف عن العمل، والذهاب إلى عمل مشابه في منظمة أخرى أو الذهاب إلى عمل خاص بهم، وقد قسمت بعض الدراسات ترك العمل الطوعي إلى ترك عمل وظيفي مفيد، والآخر غير فعال أو مكلف، وأيضا يمكن اعتبار ترك العمل غير الفعال أو المكلف إما أن المنظمة قد تتجنبه وتحول نتائجه إلى إيجابيات تسهم في رفع مستوى المنظمة كتحسين موظفين جدد أكفاء وتشجيعهم وتحفيزهم، أو أن المنظمة ليس باستطاعتها تجنبه

لأسباب تعود لظروف خاصة بالموظفين، أو عدم قدرتهم على العمل بسبب الموت أو العجز.

(Al-Habil & Shehadah, 2017)

2. ترك العمل غير الطوعي: وهنا تتخذ السلطة العليا أي صاحب العمل في المنظمة قرارًا

يقضي بإنهاء خدمات أحد موظفيها، وأن رأي الموظف في المغادرة ليس له قيمة في البقاء

أو الترك، ومن الطبيعي أن ترك العمل غير الطوعي له عدة أسباب تتعلق بالمنظمة نفسها،

كنقص في الكفاءة التي تسعى المنظمة لتحقيقها لدى طواقمها العاملة، أو إعادة هندسة

العمليات فيها، أو تقليص عدد الموظفين لخفض النفقات عمومًا. ( Al-Habil &

(Shehadah, 2017)

### 2.1.7 نماذج ترك العمل

بُنيت معظم الأطر النظرية والتجريبية لترك العمل على دراسات مؤسسة سيمون في العام

1958م التي أكدت بأن احتمالية بحث الموظفين عن وظائف جديدة يحددها عاملان رئيسيان هما

درجة السهولة والرغبة في الحركة، فالعامل الأول أي درجة السهولة فيعتمد على عوامل خارجية

كتوافر فرص بديلة بالإضافة لمستويات البطالة، أما العامل الثاني أي الرغبة في الحركة فيعتمد على

المواقف المرتبطة بالوظيفة نفسها والفرص الداخلية المتاحة في المنظمة. (بن غبريد، 2018)

ويشير (موريل وآخرون 2001) بأنه يمكن تقسيم نماذج ترك (دوران) العمل إما أنها تابعة

لمدراس نفسية أو مدارس سوق العمل، إذ تفترض مدرسة سوق العمل بأن الموظفين متجانسين

وعقلانيين في تأثرهم خارج نطاق المنظمة، ومن أهم العوامل التي يتأثرون بها مرونة سوق العمل،

التنقل الوظيفي، ومستوى البطالة. أما المدرسة النفسية فهي تركز على السلوك المرتبط بتوجهات

الموظفين واختياراتهم لتخرج بعدة عوامل ذو تأثير عليهم أهمها الخصائص الشخصية، مستوى الإجهاد

أو الإرهاق الجسدي أو العاطفي، وكذلك الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي والمشاركة الوظيفية. (بن غبريد، 2018)

واقترح (Sablinski, Lee, Mitchell, Burton, & Holtom, 2002) مؤخرًا بأن ثمة مؤشرات رئيسية لنية ترك العمل أهمها تأخر الموظفين عن دوامهم والإكثار من التغيب وتراجع أدائهم. وأضاف نهج آخر دُمج مع هذا الاقتراح يفيد بأن قرار ترك الموظف لعمله ليس بالضرورة أن يكون بسبب مواقف سلبية ينتهجها الموظف، وإنما نتيجة لحدث مهم أدى لتولد صدمة لديه وجهته للتغلب واتخاذ القرار بالمغادرة. وأبرز النماذج في هذا المجال كانت كالآتي:

### 1. نموذج الدمج والتضمين الوظيفي Job Embeddedness:

ظهر نموذج الدمج الوظيفي مؤخرًا كوجهة نظر الباحثين في الأدب الإداري ليرتبط بمفهوم تشجيع الموظفين لبقائهم في منظماتهم، واعتبروه شبكة منقسمة من المنظمة ومجتمع بداخلها يمثله الموظفين أنفسهم، ويطلق على الدمج الوظيفي مصطلح (التضمين الوظيفي) أيضًا الذي يصف الموظفين الذي اندمجوا وانغمسوا في بيئة عملهم ولهم اتصال متشعب مع جميع من يحيطهم بشبكة من العلاقات بحيث يصبح من الصعوبة بمكان الانفصال عن منظماتهم، وفي نفس الوقت تصبح هذه العلاقات هي جزء لا يتجزأ من المنظمة، وعليه فالدمج الوظيفي يسعى لإثبات وجود الموظف في منظمته وشعورهم الحقيقي الانخراط فيها، فهو بعيد عن مفهوم إلزام الموظف ليكون قادرًا على مواصلة العمل في منظمته (Maska, & Riyanto, 2020). ويمكن استخدام عوامل التضمين الوظيفي لتفسير ترك العمل إذ يعتبر الدمج الوظيفي على أنه عملية بنائية مركبة من الإدراك التي تربط الأفراد ببعضهم البعض، وأن هذا الإدراك له بعدين الأول أثناء العمل، والثاني خارج العمل،

فالتضمين خارج العمل يتمثل في ترسخ الفرد بمجمعه، أما أثناء العمل فيتمثل بمدى انغماس الفرد في المنظمة.

يؤدي الدمج الوظيفي تباينًا في ترك العمل، وعليه فهو يتجاوز العوامل الأخرى التي تفسر هذا الترك كالجنس، والرغبة في الحركة أو سهولة التنقل، فأبعاده التي تتضمن ملائمة الموظف مع المجتمع والمنظمة، أي علاقته بالمجتمع وصلته مع منظمته، وإمكانية تضحيته بمغادرة المجتمع وترك المنظمة، وعليه فالموظف الذي لديه روابط قوية مع كلاهما (المجتمع والمنظمة)، ويدرك مدى التوافق القوي بينهما، وما الذي يقدمه له المجتمع والمنظمة يصبح من الصعب أن يترك وظيفته بسهولة كونه سيخسر الكثير في حال قطع هذه الروابط، وبالتالي فهو أقل احتمالاً أن يترك وظيفته إذ ما قورن بموظف لا يدرك ذلك (Tanova, & Holtom, 2008)

وهنا فإن عوامل التضمين أو الدمج الوظيفي لديها القدرة الجيدة للتنبؤ بترك العمل أكثر من بعض العوامل الديمغرافية والدخل، أو رغبة الموظف بالتنقل وسهولة الحركة بالإضافة لسلوكيات الانسحاب.

## 2. الرضا الوظيفي: JOB SATISFACTION

يرتبط الرضا الوظيفي في دراسته وبحثه مع علم النفس، وذلك لفهم السلوك الفردي والتنظيمي، وقد عرفه علماء الأدب الإداري بأنه حالة عاطفية إيجابية ممتعة نتيجة لتقييم الموظف عن أدائه وخبراته، وبالتالي هو مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون حيال وظائفهم.

العديد من النظريات شرحت دوافع الموظف في مكان عمله كتسلسل هرم ماسلو للاحتياجات، ونظرية التوقع لفروم، لكن نظرية العاملين لـ Herzberg فتعتبر أكثر النظريات تفسيراً وتطبيقاً للرضا

الوظيفي، وهذه النظرية تفترض ثمة عوامل داخلية وخارجية تساعد في التنبؤ بالرضا الوظيفي، فالعوامل الداخلية هي الوظيفة نفسها، الاعتراف، التقدم، المسؤولية، النمو الشخصي والإنجاز، أما العوامل الخارجية التي تُعرف بعوامل غير الراضين عن العمل، فهي الراتب، العلاقات الشخصية مع المشرفين الزملاء بنفس المستوى الوظيفي، الإشراف، السياسة المتبعة في المنظمة، النمط الإداري، الأمن الوظيفي وظروف العمل، وعليه فالنظرية تناقش وجود العوامل الجوهرية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي، فوجود العوامل الداخلية أو الخارجية يؤدي إلى الرضا الوظيفي في حين غيابها يسبب عدم الرضا الوظيفي، ويمكن استخدام عوامل الرضا الوظيفي لتفسير ترك العمل إذ يعتبر الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما القيم المتعلقة بالوظيفية التي يتوقعها الموظف، وبين ما تقدمه الوظيفة بالفعل، وعليه فهو يعتبر أمرًا حيويًا يجمع بين رفاهية الأفراد وفعاليتهم التنظيمية، أي أن عدم رضا الأفراد عن وظيفتهم أو عدم الالتزام تجاه منظماتهم من شأنه أن يدفعهم للبحث عن وظائف بديلة، وكذلك فهو يفسر ظاهرة النية في ترك العمل، وأن أهم حافز لعدم ترك الوظيفة هو الوظيفة نفسها، فهل هذه الوظيفة جاءت بعناصر تتوافق مع توقعات الموظف من عدم الروتين، الإبداع... الخ، وبالتالي فإن حاجة الموظف للتحدي والإنجاز لها دور مهم في التأثير على معدل ترك العمل في المنظمات عمومًا. (Hanif et al., 2013)

### 3. نموذج كشف النقاب أو النموذج غير القابل للطي:

لقي هذا النموذج قبولًا واسعًا في أدبيات ترك العمل، والذي طوره Lee & Mitchell عام 1994، وسُمي آنذاك بالنموذج غير القابل للطي، وقد بُني على نموذج Mobley عام 1977، ولكنه قدم منظورًا جديدًا لترك العمل، فالاختلاف الجوهرى بينهما أن نموذج Mobley ذكر أن الموظف يقيم وظيفته عندما ينوي ترك عمله، أما Lee & Mitchell فنذكروا أن الموظف لا يقيم عمله

اعتباطياً، وإنما يقيمه في حال وجود حدث أو صدمة من شأنه أن تجبر الموظف لهذا التقييم، وكما أن هذه الصدمة من الممكن أن تكون سلبية إلا أنها أيضاً قد تكون إيجابية، وأخيراً يقدم هذا النموذج خمسة مسارات قد تدفع الموظف إلى ترك عمله، وهي كالاتي (بن غبريد، 2018):

1. المسار الأول يفيد بأن الموظف يترك عمله نتيجة استجابة سلوكية تلقائية لموقف مماثل له فيها خبرة مسبقة، وبالتالي وبحسب النموذج لا علاقة فيما إذا كان الموظف راض أم غير راضٍ عن وظيفته، فالموظفين مثلاً ممن لديهم خبرة في الحصول على العلاوات ومعروف أنهم يحصلوا على العلاوة بعد انقضاء خمس سنوات على عملهم، فمن الطبيعي عند عدم أخذهم هذه العلاوة في الوقت المحدد سيقوم عمله ويخطط لتركه.

2. المسار الثاني مرتبط بعوامل الدفع، أي ان الموظف ليس لديه استجابة مسبقة كالمسار الأول، وإنما تقيمه سيكون في مجال التناسب بين الصورة الذهنية التي يحملها عن نفسه وعمله ومستقبله، وما يفعله مهنيًا أي في الحقيقة، وعليه فالمسار مرتبط بعدم الرضا للموظف بناء على تقييم معرفي تشكل لديه، فالموظف في هذه الحالة تعرض لصدمة أدت لتقييم الموظف لحياته وترك وظيفته، وعليه فالصدمة في هذا المسار سلبية تدفع الموظف لترك وظيفته. (Mitchell, & Lee, 2001)

3. المسار الثالث: يتعامل هذا المسار مع عوامل الجذب، وهنا الصدمة تحفز الموظف بمقارنة وظيفته بالوظائف الأخرى، وفي هذا المسار حتى الموظف الراضي عن وظيفته من الممكن ترك عمله في حال عُرضت عليه فرصة عمل جديدة جذبتة، وعليه فالموظف في هذا المسار

يمكنه الترك سواء أكان راضياً أم غير راضٍ، وتعتبر هنا عوامل الجذب هذه هي صدمات

إيجابية بخلاف المسار السابق (عوامل الدفع). (Mitchell, & Lee, 2001)

4. المساران الرابع والخامس: يعتبران هذان المساران بنفس الاتجاه، ولكنهما يختلفان في الطريقة

التي ينتهجها الموظف، فالمسار الرابع يفيد بأن الموظف الذي يشعر باستمرار عدم الرضا

عن وظيفته فيتلقى الصدمة ويستجيب لها على الفور بترك وظيفته، أما في المسار الخامس

فهي نفس الصدمة ونفس الشعور إلا أن الموظف لا يترك عمله باندفاع، وإنما يبدأ بالبحث

عن وظيفة بديلة. (Mitchell, & Lee, 2001)

#### 2.1.8 العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل

تتنوع العوامل المؤثرة على قرار الموظف ترك عمله، كما وتتنوع المعايير التي يتم على

أساسها تصنيف هذه العوامل، وقد اعتمدت الدراسة تصنيفاً شاملاً للعناصر التي يمكن أن تؤثر على

قرار ترك العمل، منها ما هو داخلي خاص بالموظف وشخصيته، ومنها ما هو خارجي من البيئة

المحيطة، ويمكن تلخيص هذه العوامل حسب الشكل رقم (2) الآتي:



الشكل (2) العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل

## 1. العوامل الشخصية

كانت العوامل الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة، التعليم... الخ) التي تؤثر على ترك العمل هي العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي عمومًا، لكن الدراسات الحديثة أضافت عوامل أخرى اعتبرت شخصية أهمها: العوامل البيئية، الدخل، التواصل مع الزملاء، طبيعة ووضع الوظيفة الاجتماعي، وضوح دور الموظف في عمله، المكانة التنظيمية، نظام الترقية، الأمن الوظيفي والظروف المادية المحيطة بالعمل، ومن الطبيعي أن هذه العوامل تتباين بحسب طبيعة العمل وظروفه، فالموظف الميداني الذي عمله يتطلب وجوده بين الآلات يهتم بالأمن المادي في بيئة عمله، في حين الموظف الإداري يهتم بأناقة مكتبه على سبيل المثال لا الحصر. (Brady, 2017)

## 2. الالتزام التنظيمي

وجدت الدراسات بأن العلاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، والذي يفيد برغبة الموظف بقاءه في منظمته، إذ يعتبر قانون الالتزام التنظيمي وسيط بين رضا الموظف عن الأجر الذي يتقاضاه وترك العمل، فكلما زادت الأجر زاد معها الالتزام التنظيمي، الأمر الذي يؤدي لانخفاض ترك العمل.

الالتزام التنظيمي يقيس مدى ارتباط وولاء الموظف بنفسها بمنظمتها، وفيه يكون لديه شعورًا بالفخر متزامنًا مع التقدير لشخصه كونه جزءًا منها، والالتزام التنظيمي له مستويات، أي الارتباط والولاء يندرج تحت مستويات، إذ يكون الولاء للوظيفة بعينها أو للمهنة أو للقسم الذي يعمل فيه الموظف، أو الولاء لرئيسه المباشر، وهذه المستويات بالضرورة سينتج عنها متطلبات سلوكية تفرضها المنظمة على موظفيها هي كالاتي (Brady, 2017):

أ. تقاني مستمر للموظف لجعله يضحى من أجل بقاء منظمته، ومن الممكن أن يكون عضوًا مستثمرًا فيها.

ب. تماسك يرتبط بتعزيز العلاقات الاجتماعية وانخراط الموظف بالفعاليات أو الاحتفالات.

ت. ارتباط الموظف بمعايير المنظمة، وفيه يعتبر الموظف أن قواعد وسياسات المنظمة هي دليل مهم لسلوكهم.

وأخيرًا اعتبر بورتر (1974) أن الالتزام التنظيمي له ثلاث مكونات هي:

أ. الإيمان القوي بأهداف المنظمة والمرتبطة بقبول الموظفين لها.

ب. استعداد الموظفين لبذل الجهد الكبير بالنيابة عن منظماتهم.

ت. رغبة الموظفين الحفاظ الدائم على عضويتهم التنظيمية وانتماءهم لمنظماتهم.

### 2.1.9 محددات نية ترك العمل

قد تؤثر هذه المحددات مباشرة على معدل ترك العمل أو بشكل غير مباشر، فالرضا الوظيفي مثلًا من المؤشرات القوية على نية ترك العمل، ولكنه يتأثر أيضًا بمستوى الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي، وقد تظهر عوامل أخرى تتداخل معه كالدمج الوظيفي وغيره، وعليه فإن الباحث يرى بضرورة الانتباه لخصوصية القطاع الذي يسعى دراسة ترك العمل فيه، فبعض هذه المحددات تتناسب مع قطاع أكثر من قطاع آخر، ومن أهم محددات ترك العمل ما يأتي (Brady, 2017):

#### 1. الإجهاد في مكان العمل

مكان العمل هو مجتمع يساهم في إحساس الموظفين بهويتهم وانتمائهم وقيمتهم، وبالتالي فمكان العمل له تأثير مباشر على كيفية أداء الموظفين، كما أن مكان العمل هو الموقع الذي يمارس

الموظف عمله فيه، وعليه فمكان العمل يشمل النواحي المعنوية والمادية التي تحيط بالموظف في عمله. (المسيعيين، والرفوع، 2022)

الإجهاد في مكان العمل لا يقتصر على أداء الموظف لمهامه بحسب توصيفه الوظيفي، وإنما أيضًا ببيئة العمل نفسه، فمن المؤشرات التي تظهر كيفية حدوث ضغوط العمل: سوء أداء الموظف، اعتلال صحته، كثرة تغيبه، نقص الحوافز... الخ، وبالتالي فالإجهاد هو استجابة جسدية أو عاطفية تتشكل لدى الموظف في مكان عمله، وفي العادة يحدث ذلك عندما لا تتوافق متطلبات الوظيفة مع قدرة الموظف، وهذا الإجهاد مرتبط بالعمل نفسه، وفيها يجد الموظف صعوبات في التعامل مع المهام الملقاة عليه من واجبات ومسؤوليات، أو نتيجة للنمط الإداري المتبع في المنظمة كالبيروقراطية في العمل. (المسيعيين، والرفوع، 2022)

## 2. التوازن بين الحياة والعمل

هو التوازن الذي يحتاجه الموظف للمحافظة على متطلبات العمل من وقت والتزام وجهد... الخ، والجوانب المرتبطة بحياته كإهتمام الشخصي بأسرته والقضايا التي يمارسها في أوقات الفراغ، والأنشطة الاجتماعية التي يرغب في الانضمام إليها، وهذا التوازن مرتبط بالإجهاد لما له من أثر في زيادة كفاءة الموظف، فالعديد من الموظفين يواجهون صعوبات في السيطرة على إدارة أعمالهم مقابل حياتهم الأسرية والأنشطة الأخرى. (محمود، وخريم، 2021)

أثبتت الدراسات أن ضغوط العمل أي الإجهاد في مكان العمل وحياة العمل غير المتوازن يرتبطان في زيادة نية ترك العمل، الأمر الذي يؤثر على الموظفين ومنظمتهم على حد سواء، إذ

تحاول العديد من المنظمات خلق التوازن بين العمل والحياة من خلال خلق بيئة عمل تتناسب وهذا التوازن، الأمر الذي يزيد من كفاءة الموظفين ويقلل من نيتهم لترك أعمالهم. (العمار، 2021)

### 3. العوامل الشخصية

هي الخصائص التي تميز الأفراد عن بعضهم البعض، ويكون أساس هذا الاختلاف هو الفرد نفسه، إذ يختلف الأفراد في أعمارهم، جنسهم، اتجاهاتهم، قدراتهم، إدراكهم، دافعيتهم... الخ، ومن اهم العوامل الشخصية المرتبطة بموضوع الدراسة ما يأتي: (موسى، بو عمامة 2015)

1- الاتجاه: يتحدد الاتجاه بتناسق مفاهيم الفرد ومعتقداته بالإضافة لدوافعه تجاه شيء محدد، وأن هذا الاتجاه يتركب من فكر ومشاعر والميل لسلوك الفرد.

2- قدرات الفرد ومهارته: وهي إما قدرات عقلية أو غير عقلية، والتي من شأنها التأثير على الأداء الذي يتغير بحسب طبيعة العمل المطلوب إنجازه.

3- الدافعية: وهي العملية التي يمكن من خلالها إثارة السلوك والبقاء على ديمومته، بالإضافة لكونها من يخلق نمطاً للسلوك.

4- الإدراك: وهي رؤية الفرد للقضايا التي تجري حوله، أي أن الفرد يستقبل هذه القضايا (المعلومات) لينظمها ومن ثم يفسرها، لتصبح مفاهيم حياتيه لديه.

### 4. العوامل التنظيمية

هي العوامل المرتبطة مباشرة بعمل الفرد في منظمته، وهي كالاتي: (موسى، بو عمامة

(2015)

1- هيكل المنظمة التنظيمي: لابد لأي منظمة من بناء هيكل تنظيمي لما له من ضرورة لتوضيح

الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل قسم من أقسام المنظمة أو أحد موظفيها في هذا القسم، الأمر الذي يضمن وجود مناخ ملائم للعمل والاستقلالية.

والهيكل التنظيمي يضيف للمنظمة الطابع الرسمي ودرجة المركزية المتبعة فيها، وبالتالي ضمان عدم التجاوز للقواعد واللوائح المتفق عليها.

2- بيئة العمل المادية: وهي الظروف المحيطة بالعمل الذي يؤدي فيها الموظف المهام الملقاة على عاتقه سواء كانت هذه المهام داخلية أو خارجية، فمستوى النظافة والأمن والتهوية والضوضاء هي من أهم مكونات بيئة العمل، إذ تعتبر هذه المكونات من مؤثرات الإجهاد الوظيفي في العمل.

3- نمط القيادة: وهي قدرة الرئيس في التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وعليه فالقائد هم من ينسق الجهود ويحقق التفاعل بين الموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وبالتالي كلما كان تنفيذ هذه المهام عبر تأثير القائد الشخصي على الموظفين أكثر من سلطة رسمية فإن القائد يتميز بنمط قيادي مميز، وأخيراً يعتبر التمكين الإداري من أهم المناهج القيادية الحديثة في تحقيق هذا النمط من القيادة.

4- الاتصال الإداري: من المعلوم بالضرورة أن حجم المعلومات التي يتم تناقلها في أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على حجمها، وكلما كان تناقلها سلساً تُنجز الأعمال بشكل أسرع، ويقل الروتين الإداري، وعليه تُتخذ القرارات بفعالية، وحتى تكتمل الصورة يجب على القيادة الفعالة أن تمكن العاملين من الاتصال بمرؤوسيه لإبداء الرأي، أي أن يكون الاتصال من الأسفل للأعلى في السلم الإداري، ولا يقتصر على الاتصال من الأعلى للأسفل.

5- الأجر والحوافز: تعتبر الأجر والحوافز من أهم محددات دافعية الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وإن اتباع سياسة واضحة فيهما من شأنه أن يجلب المزيد من الكفاءات البشرية لأي منظمة.

6- التدريب: تأتي أهمية التدريب في الاستخدام الأمثل لعناصر المنظمة البشرية، وقد يكون التدريب إما ضمن برامج تدريبية روتينية أو لأجل تنفيذ مهمة ما لأي من الموظفين، وفيه يحصل الموظف على المزيد من المعارف ويكتسب المهارات التي من شأنها التأثير على سلوكياته وتعزز من أداءه.

#### 2.1.10 واقع شركات الأدوية الفلسطينية

يعاني القطاع الصحي في فلسطين عموماً وال الضفة الغربية بشكل خاص كغيره من القطاعات الخدماتية من معيقات بيئية لعلها جلية لمن يعرف بأنها أراضي تتبع لسلطة فلسطينية، ولكن في الوقت نفسه لا زالت مساحات واسعة من أراضيها تخضع لسيطرة الاحتلال الإسرائيلي، ومن أهم هذه المعوقات هو حرية التنقل بين المدن الفلسطينية، والممارسات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على الموارد الصحية التي تدخل إلى فلسطين، وغيرها العديد من المعوقات التي من شأنها أن تُثقل ميزانية القطاع الصحي المخصص من قبل السلطة الفلسطينية، ومن الجدير ذكره أن القطاع الصحي تدعمه أكثر من جهة هي: الإنفاق الأسري الذي يتحمله رب الأسرة الفلسطينية بنسبة 24.5%، وكالة غوث اللاجئين بنسبة 11.8%، مؤسسات غير حكومية بنسبة 21.4% ووزارة الصحة الفلسطينية التي تتحمل حوالي 43% من تكلفة هذا القطاع (شلبي، ولدادوة، 2013).

ومن أهم الهيكلية الإدارية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ما يُعرف بالإدارة العامة للصيدلة، والتي تهتم بالقطاع الصيدلاني، إذ تضم هذه الهيكلية: القطاع العام الذي يشمل جميع المشافي

ومراكز الرعاية الصحية ومراكز الخدمات الطبية، والقطاع الخاص الذي يغطي الصيدليات الخاصة ومستوردي الأدوية والمواد الطبية بالإضافة لشركات تصنيع الأدوية، وأخيرًا القطاع الصحي التابع للمؤسسات الخاصة الربحية وغير الربحية ومؤسسات الخدمات الصحية التي تديرها مؤسسة غوث اللاجئين (الأونروا)، إذ تضم هذه الإدارة سبعة دوائر متخصصة في مجالات الدواء بكافة تفاصيله هي: دائرة الرقابة الدوائية، دائرة التسجيل الدوائي، دائرة المعلومات الصيدلانية، دائرة الجودة الدوائية، دائرة السياسات الدوائية والتسعير، دائرة العقاقير الخطرة و دائرة الاستيراد و التصدير . (موقع وزارة الصحة الفلسطينية، الإدارة العامة للصيدلة)

وينتمي قطاع الدواء في فلسطين إما لشركات تصنيع الأدوية الفلسطينية أو لشركات توزيع الأدوية أو ما يُعرف بمستودعات الأدوية المستوردة والمرخصة من قبل وزارة الصحة الفلسطينية، وتعتبر صناعة الأدوية في فلسطين من ضمن الصناعات التحويلية المميزة، وقد حققت نجاحات كونها تغطي جزءاً من احتياجات السوق الفلسطيني بالإضافة لبعض الأسواق العالمية والإقليمية، وبلغت الاقتصاد فإن حجم مبيعات شركات تصنيع الأدوية في فلسطين حوالي (120) مليون دولار سنوياً للسوق المحلي، وحوالي نصف المبلغ تصدير للسوق العالمي، فهذه الشركات ترفد حوالي (59%) من الأدوية البشرية لوزارة الصحة الفلسطينية، وتغطي نحو (50%) من سوق الدواء المحلية، وقد أقامت هذه الشركات اتحاداً تحت مسمى اتحاد شركات تصنيع الأدوية الفلسطينية ليكون العبء التي تستظل بها هذه الشركات في مطالباتهم الموجهة للعديد من الوزارات التابعة للسلطة الفلسطينية، وأخيراً من الأهمية بمكان ذكر أن هذه الشركات تسهم في توفير الآلاف من الوظائف في الضفة الغربية وقطاع غزة، إذ يقدر حجم العمالة في قطاع الدواء الفلسطيني بـ (1300) وظيفة مباشرة، إضافة إلى آلاف الوظائف غير المباشرة (القبج، والشاعر، و خليل، 2018).

وفي الجانب الآخر لقطاع الأدوية الفلسطيني فإنه يوجد العشرات من مستوردي الأدوية الأجنبية يلعبون دورًا هامًا في هذا القطاع لا يقل أهمية عن قطاع التصنيع، فهم يستوردون الأدوية بالإضافة للمعدات الطبية التي لها دور كبير في تجهيز المستشفيات والعيادات الطبية بمختلف مستوياتها، فهي تغطي ما بنسبة (35%) من احتياجات السوق الفلسطيني، وأن (15%) تُستورد من دولة الاحتلال، وبحسب تصريحات الاتحاد الذي يضم هذه الشركات المستوردة فإن عملية الاستيراد تشمل تسهيلات تمكنهم من سد حاجة السوق الفلسطيني بمختلف قطاعاته ومؤسساته الطبية، وبأعلى معايير الجودة الدوائية (الصفحة الإلكترونية لاتحاد موردي الأدوية والتجهيزات الطبية الفلسطيني).

وفي إحصائية نشرتها (وكالة وفا الفلسطينية للعام 2022) لأعداد الأدوية المسجلة لدى وزارة الصحة الفلسطينية سواء كانت محلية أو مستوردة في الضفة الغربية كانت بحسب الجدول (1.2):

جدول (1.2) توزيع الأدوية المسجلة حسب الشركات (المصانع المحلية / الشركات الأجنبية المستوردة) الضفة الغربية فلسطين للعام 2020.

عدد ونسب الأدوية المسجلة الشركة / محلية أو مستوردة	عدد ونسب الأدوية المسجلة الإجمالية حتى نهاية 2020	عدد ونسب الأدوية المسجلة خلال سنة 2020
مصانع الأدوية المحلية	972 (35%)	31 (22%)
شركات الأدوية الأجنبية (المستوردة)	1.841 (65%)	113 (78%)
المجموع	2.813 (100%)	144 (100%)

وبالنظر إلى الجدول (1.2) فإن عدد الأدوية المستوردة في فلسطين بلغ تقريباً ضعفي عدد الأدوية المصنعة فيها، كما يشير ذات الجدول إلى أن عدد الأدوية المستوردة المسجلة في نفس العام يفوق بكثير عدد الأدوية المصنعة.

وفي إحصائية أخرى تظهر بعض التفاصيل لشركات تصنيع الأدوية في فلسطين (الضفة

الغربية وقطاع غزة) بحسب الجدول (2.2):

جدول رقم (2.2) التوزيع الجغرافي لمصانع الأدوية وتاريخ تأسيسها

الشركة	الموقع	تاريخ التأسيس
شركة بيت جالا للأدوية	بيت جالا	1969
شركة القدس للأدوية	البيرة- رام الله	1969
الشرقية (قامت شركة بيزيت بشرائها)	البيرة- رام الله	1970
شركة بيزيت للأدوية- فلسطين	البيرة- رام الله	1973
جاما	بيتونيا- رام الله	1973
دار الشفاء	بيتونيا- رام الله	1986
الرازي	الخليل (أغلقت)	1988
الشركة العربية	غزة (أغلقت)	1981
الشرق الأوسط	غزة	1998

يشير الجدول (2.2) أن الشركات التي لازالت قائمة هي فقط (6) شركات، منها (5) شركات

في الضفة وشركة واحدة في غزة، وبالنظر إلى الجدول (2.2) نجد أن شركتين قد أغلقتا في كل من

مدينة الخليل وغزة مما يدل على إجراءات طبية تتوافق مع معايير جودة عالمية تنتهجها وزارة الصحة

الفلسطينية.

وأخيراً تتنافس ستة شركات تصنيع الأدوية في السوق الفلسطيني في تسويق منتجاتها من

أدوية ومنتجات صيدلانية، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تنافس أيضاً شركات الاحتلال والشركات

المستوردة للأدوية، ومن أهم عوامل التنافس بين الشركات المصنعة تتجلى في العملية التسويقية

نفسها كونها تنتج أدوية متشابهة في تركيبها وجودتها، أما الفئات المستهدفة لجميع المتنافسين (الشركات المحلية، المستوردين وشركات الاحتلال) فهم الأطباء سواء في القطاع العام أو الخاص، بالإضافة للصيديات ومستودعات الأدوية، ومن الجدير ذكره أن عدد مستودعات الأدوية المنتشرة في أرجاء الضفة الغربية يتجاوز (200) مستودعاً، ومن أساليب الترويج لهذه المنتجات بغض النظر عن مصدرها هو تقديم عينات مجانية للأطباء في عياداتهم، وتغطية مصاريف انضمام بعض الأطباء للمؤتمرات الطبية العالمية، وغيرها من الأساليب التسويقية الأخرى.

## 2.2 الدراسات السابقة

يختص هذا القسم من الدراسة بتناول الدراسات التي أجريت والمرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة بالإضافة للدراسات التي تدور في فلك الدراسة وأبعادها، وفيما يأتي أهم الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الدراسة.

### 2.2.1 الدراسات العربية:

1. دراسة (الطوري والجمل، 2020) بعنوان: "واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء

العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى بحث واقع دوران العمل في وزارة الصحة الفلسطينية وأسبابه، بالإضافة لمعرفة أثر واقع دوران العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة.

طور الباحث متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع إذ اعتبر أن المتغير التابع هو واقع دوران العمل في حين كانت المتغيرات المستقلة هي: الراحة، التحفيز، التحديات، طبيعة العمل، الفشل، الضوابط الاجتماعية ونمط الإدارة، وفي نموذج الدراسة وضع الباحث بأن المتغيرات المستقلة بدورها ستؤثر على مستوى أداء العاملين في الوزارة.

أهم نتائج الدراسة:

أ. أظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لمتغيرات دوران العمل مرتفعة، إذ كان أعلاها متغير الفشل

الوظيفي وتحديات العمل في حين كان نمط القيادة في المرتبة الأخيرة.

ب. أظهرت الدراسة وجود أثر سلبي لدوران العمل على الأداء الوظيفي، وأن معظم المتغيرات

جاءت بأثر سلبي عليه عدا متغير نمط الإدارة الذي كان تأثيره إيجابي.

ت. كانت نتائج مستوى أداء العاملين مرتفعة للعاملين في الوزارة.

أوصت الدراسة بتعزيز العوامل التي كان أثرها سلبى على دوران العمل للحد من هذه الظاهرة التي بينتها نتائج الدراسة.

2. دراسة (بدودة وعرابة، 2018) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على نية تركه - دراسة حالة

المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتقרת"

هدفت الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان هناك فروقات لها دلالات إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول نية تركهم لأعمالهم، ومدى العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل كمتغيرات مستقلة على نية ترك العمل كمتغير تابع، وأخيراً التعرف على مدى وعي العاملين في الشركة بضغوطات العمل في منظماتهم.

شكل الباحث نموذج الدراسة باعتبار أبعاد ضغوط العمل مجتمعة هي المتغير المستقل وتشمل: غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، ظروف العمل والهيكل التنظيمي، أما المتغير التابع فهو نية ترك العمل، كما واعتبر أن المتغيرات الشخصية للموظف هي متغيرات وسيطة، وتشمل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية والوظيفة الحالية.

خرج الباحث بعد استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسته بأن أبعاد ضغوط العمل جاءت متوسطة، الأمر الذي يدل على نية الموظفين لترك أعمالهم في الشركة، ومن أهم النتائج:

أ. بعد غموض الدور جاء متوسطاً في تأثيره على نية ترك العمل، الأمر الذي فسره الباحث أن

هذا العامل لا يتوفر بشكل واضح من قبل المسؤولين تجاه الوظائف عموماً.

- ب. بعد صراع الدور جاء متوسطاً في تأثيره على نية ترك العمل، الأمر الذي فسره الباحث بأن الأعمال الموكلة للعاملين تتعارض نوعاً ما مع الأعمال المفترض أن يقوموا بها.
- ت. بعد ظروف العمل جاء متوسطاً في تأثيره على نية ترك العمل، الأمر الذي فسره الباحث بوجود عبء على الموظفين لقلة بعض الإمكانيات المرتبطة بظروف العمل.
- ث. بعد عبء الدور جاء متوسطاً في تأثيره على نية ترك العمل، الأمر الذي فسره الباحث بوجود أعمال صعبة توكل للموظفين.
- ج. بعد الهيكل التنظيمي جاء متوسطاً في تأثيره على نية ترك العمل، الأمر الذي فسره الباحث بمركزية ووضوح توزيع السلطة في المنظمة.

### 3. دراسة (موسى وبوعمامة، 2015) بعنوان: "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نوايا

#### ترك العمل: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"

هدفت الدراسة إلى بحث واقع العوامل الشخصية والتنظيمية في الشركة الوطنية للتأمين وأثرها في نية ترك العمل، وفي نفس الوقت كشفت الدراسة عن مدى الارتباط بين العوامل الشخصية والتنظيمية مقابل نية ترك العمل لدى موظفي الشركة، كما أن الدراسة تناولت واقع النوايا التي استجاب لها أفراد عينة الدراسة في تركهم لأعمالهم.

استخدم الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي في حين استخدم المنهج التحليلي في الجانب العملي للدراسة، وقد أسهب الباحث في شرح العوامل الشخصية والتنظيمية ضمن الإطار النظري للدراسة، ليتمكن من تطوير استبانته لتكون الأداة الرئيسية في جمع المعلومات القابلة للتحليل والخروج بالنتائج المرجوة، وكانت أبرز نتائج الدراسة كالآتي:

- أ. تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على نية الموظفين في الشركة لترك أعمالهم مرتفع.

ب. العلاقة بين العوامل الشخصية والتنظيمية من جهة، ونية ترك العمل من جهة أخرى كانت ضعيفة.

ت. لا يوجد دلالات إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تركهم لأعمالهم تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة الحالية).

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Alshamrani, Alharthi, Helmi, & Alwadei, 2023) بعنوان:

**Determinants of Employee Retention in Pharmaceutical "**

**"Companies: Case of Saudi Arabia**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات التي من شأنها احتفاظ الشركات بموظفيها، تم إجراء الدراسة على الموظفين في شركات الدواء في المملكة العربية السعودية، شملت الدراسة عينة بلغت (325) موظفاً في شركات الأدوية.

انتهجت الدراسة المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة الإلكترونية التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، اعتمدت الدراسة على ستة محددات لاختبار مدى ارتباطها وتأثيرها على احتفاظ الشركة بموظفيها، وكانت هذه المحددات الستة كما يأتي: (الرواتب، بيئة العمل، شبكة العلاقات، الثقافة التنظيمية، الحوافز، والقيادة). تم تحليل البيانات الوصفية والارتباطية لاختبار العلاقة بين المحددات الستة التي اعتمدها الدراسة وقدرة الشركة على الاحتفاظ بموظفيها.

خرجت الدراسة بمجموعة النتائج كان أهمها: أن الحوافز هي أهم ما يؤثر في قدرة الشركة على الاحتفاظ بموظفيها، أيضاً كانت محددات الحوافز وبيئة العمل أبرز المؤشرات على قدرة الشركة

للاحتفاظ بموظفيها، أيضاً فقد كانت المحددات جميعها دالة إحصائياً في قدرة الشركة الاحتفاظ بموظفيها، وأوصت الدراسة مدراء الشركات بضرورة وضع سياسات طويلة الأمد تضمن الاحتفاظ بالموظفين لتفادي التكاليف المتعلقة بدوران العمل.

## 2. دراسة (Athika, 2022) بعنوان: " Factors Influencing Employee "

### Retention And Employee Turnover Intention In Multinational "Pharmaceutical Industry In Thailand"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العوامل المؤثرة على الحفاظ على الموظفين، ودوران العمل في شركات تصنيع الأدوية متعددة الجنسيات في تايلند، من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات. اعتمدت الدراسة على المنهجية النوعية في جمع البيانات باتباع أسلوب المقابلات المباشرة مع مجموعة من الموظفين في هذه الشركات من مختلف الأقسام (الدعاية الطبية، والأبحاث السريرية، والبيع، والتسويق، والموارد البشرية)، قام الباحث بإجراء عشر مقابلات شخصية معمقة لتلخيص أبرز العوامل المؤثرة في الحفاظ على الموظفين، ودوران العمل في هذه الشركات، وقام الباحث بتحليل البيانات والخروج بنتائج الدراسة من خلال ربط نتائج الدراسة بهم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، ونظرية العاملين لهيرزبيرغ.

أشارت نتائج الدراسة إلى توفر الحاجات الرئيسية للموظفين بسبب تناسب الراتب وهو ما يحفزهم على البقاء في عملهم، وبالتالي فإن الجانب المادي يعتبر من أهم العوامل من وجهة نظرهم في عملية المحافظة على الموظفين، كما أظهرت النتائج أن العلاقة السيئة مع إدارة الشركة تعتبر عاملاً هاماً للتفكير بترك العمل، وكذلك الأمر بخصوص عدم التقدير المناسب، وعدم احترام

الموظف، وأبرز ما أوصت به الدراسة أهمية التركيز على إمداد الموظفين بالمعلومات الكاملة عن طبيعة أعمالهم، وتنمية المهارات القيادية في الشركات للتعامل بصورة ملائمة مع الموظفين بما يضمن بقاءهم على رأس أعمالهم.

3. دراسة (Sirikanjanopas, 2020)، بعنوان: " The impact of job

characteristics and satisfaction on turnover intention of medical

"representatives in pharmaceutical company in Thailand.

هدفت الدراسة إلى تحديد فيما إذا كانت خصائص الوظيفة أو الرضا الوظيفي عوامل رئيسية في نية ترك العمل لدى الممثلين الطبيين في شركة الأدوية النموذجية في تايلاند، وما هي المكونات الرئيسية التي تؤثر على نوايا ترك العمل من بين الخصائص الوظيفية والرضا الوظيفي.

استخدم الباحث الأسلوب الكمي من خلال استبانة وزعت عبر الإنترنت، وكان معيار عينة الدراسة تشمل جميع الأفراد الذي كانوا ممثلين طبيين في الشركة، أما من الناحية الإحصائية لتحليل بياناته فقد استخدم عدة تحاليل إحصائية أهمها تحليل الانحدار لقياس مدى التأثير لعوامل الدراسة على نية ترك العمل في الشركة.

خرجت الدراسة بنتائج أهمها:

- أ. العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة لم يكن لها تأثيرًا على نية معدل ترك العمل.
- ب. يوجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وخصائص الوظيفة من جهة ونية ترك العمل من جهة أخرى، أي أنه كلما زاد الرضا الوظيفي وتحسنت خصائص الوظيفة سينخفض معدل ترك العمل في الشركة.

- ت. العلاقة السلبية الأقوى هي للرضا الوظيفي مع نية ترك العمل.
- ث. يوجد علاقة طردية قوية للخصائص الوظيفية بالرضا الوظيفي، والتي بدورها تؤثر على متغيرات أخرى وهي المكافآت والأجور.
- ج. تأثير المتغيرات مجتمعة على نية ترك العمل كانت سلبية لا سيما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، أما الخصائص الوظيفية فلم يكن لها تأثيرًا قويًا وعليه أوصت الدراسة دائرة الموارد البشرية في الشركة بتحسين خصائص الوظائف ووصفها عند عملية التوظيف.

4. دراسة (Bilto, Swies, Sukkari, & Swies, 2020) بعنوان: " Study to

**assess job satisfaction, organizational commitment and turnover**

**"intention in the Jordanian architecture sector**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في نية ترك العمل لأفراد عينة الدراسة، وهم المهندسين المعماريين في قطاع الإنشاء، وبحث تأثير متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) على نية ترك العمل.

تناولت الدراسة في جانبها النظري موضوعي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشيء من التفصيل ليتمكن الباحث من بناء نموذج الدراسة وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة كون الدراسة تقيس أثر متغيرات على متغير آخر، ويطور فرضيات صفرية بين هذه المتغيرات.

استخدم الباحث الأسلوب الكمي في منهجية الدراسة، وطور استبانة من مجموعة من المحاور حتى يتمكن من قياس تأثير المتغيرات على ظاهرة الدراسة (نية ترك العمل)، وكذلك لمعرفة مدى العلاقة بين متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي).

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن الموظفين عندما يشعرون بالالتزام التنظيمي ولديهم شعور بالرضا الوظيفي يتجهون لعدم ترك أعمالهم، إذ إن الدراسة خرجت بنتيجة أن موظفي الشركة لديهم هذا الشعور أو الالتزام بشكل متوسط، وبالتالي كان نيتهم لترك العمل أيضًا متوسطًا.

#### 5. دراسة (Praditbatuga and Phakcharoen, 2018) بعنوان: " Factors

relating to turnover intention of medical sales representatives of

#### "BDSH Thailand Ltd

سلطت الدراسة الضوء حول مشكلة مندوبي المبيعات الطبية في شركة THAILAND، وهذه الفئة من موظفي الشركة لا بد لهم من تحقيق هدف مبيعات شهري للحصول على حوافز لتعويض راتبهم المنخفض، وتبين أن معدل ترك العمل لهذه الفئة مرتفعًا جدًا، وأن ما يتبقى منهم خلال 3 سنوات لا يتجاوز 25%، وبالتالي هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل في الشركة لمندوبي المبيعات فيها، إذ طور الباحث الإطار المفاهيمي للدراسة من تسعة جوانب للرضا الوظيفي والمرتبطة بنية ترك العمل لهذه الفئة من الشركة، والتي من شأنها تحديد المحاور الرئيسية في استبانة الدراسة، وهذه الجوانب هي: الدفع، الترويج، الإشراف، الفوائد الإضافية، المكافآت، خصوصية التشغيل، زملاء العمل وطبيعته، وأخيرًا التواصل.

وضع الباحث 9 فرضيات بديلة لتحديد العلاقة بين هذه الجوانب والرضا الوظيفي، إذ

أظهرت النتائج ما يأتي:

أ. كانت أغلبية مندوبي المبيعات من النساء بين سن 19-29 سنة، ولديهم خبرة حول

الخمس سنوات، وجميعهم يحملون درجة البكالوريوس.

ب. حصل عامل الأجور على أعلى تقييم (موافق بشدة) بحسب مقياس ليكرت في حين كانت بقية المستويات تقييمها متوسطاً، وعليه كان درجة نية دوان العمل المرتبط بهذه الجوانب بالمجمل متوسط.

ت. أظهرت الدراسة علاقة إيجابية ضعيفة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، الأمر الذي يتعارض مع دراسات أكدت بوجود علاقة سلبية قوية، وهذا يعني أنه ربما في حال زادت الشركة من الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات فإن معدل ترك العمل سيزيد.

ث. برر الباحث هذه النتيجة لخصوصية مهنة مندوبي المبيعات إذا ما قورنت بالوظائف الأخرى، فهم يتعرضون لضغوط نتيجة لمتطلبات أهمها تأمين الحد الأدنى من المبيعات الشهرية، وعليه خرج الباحث بأن الدفع، الترقية والمكافآت المحتملة ليست العوامل التي تؤثر على نيتهم لترك العمل في الشركة كمندوبي مبيعات.

6. دراسة (Alam & Shahi, 2015) بعنوان: " **Factors affecting job satisfaction, motivation and turnover rate of medical promotion officer (MPO) in pharmaceutical industry: A study based in "Khulna city**

بينت الدراسة أهمية قطاع الترويج الطبي في بنغلادش التي تحتاج إلى قوة ماهرة في علمها، ولكن أصبح معروفاً بأن هذا القطاع ينتج معدلات ترك عمل عالية للموظفين التابعين له، بسبب عدم الرضا الوظيفي وانعدام عوامل الدفع أو الحفز للتمسك بهذا القطاع.

جمع الباحث بياناته عبر إجراء المقابلات ومراجعة الدراسات السابقة محاولاً تحديد العوامل المرتبطة بكل من الرضا الوظيفي والحفز أو الدافعية، وفي نفس الوقت ركز على عواقب ارتفاع معدل ترك العمل من تكاليف إدارية وفنية.

عوامل الرضا الوظيفي التي حددها الباحث هي: فرص الدفع (الأجر)، ظروف العمل، الاعتراف بالأداء، الزملاء، نظام الترقية، وغيرها من العوامل التي من شأنها التأثير على رضا الموظف من عدمه.

وعوامل الحفز أو الدفع التي حددها اعتمدت على نموذج ماسلو للحاجات الإنسانية، والتي يمكن من خلالها استنتاج العديد من عوامل الحفز أهمها ما يتعلق بأسلوب الإدارة، وتصميم الوظائف، ومزايا الأمن الوظيفي وغيرها الكثير.

ومن خلال تحديد العلاقات التي تربط كلا من الرضا الوظيفي والحفز عند الموظفين من جهة، ومعدل ترك العمل من جهة أخرى خرج الباحث بالنتائج الآتية:

أ. يوجد العديد من عوامل الرضا الوظيفي أهمها: لدى موظفي الشركة رضا عن أسم شركتهم وسمعتها، عوامل الخطر منخفضة، والراحة متوفرة، يوجد ساعات عمل مرنة أي أنها ليست روتينية، وأخيراً ردود فعل مشرفيهم جيدة واستجابتهم للإنجاز معترف بها. يوجد لدى المستجيبين العديد من عوامل عدم الرضا والتي من شأنها أن تعتبر عوامل مثبطة للحفز أو الدافعية لديهم، أهمها: عدم الشعور بالأمان الوظيفي دائماً، لا يوجد في الشركة نظام للادخار التقاعدي.

7. دراسة (Choo, Lee, Ng, Tan, & Tay, 2013)، بعنوان: " A study on "

**factors that impact turnover intention of employees among SME**

**"firms in ICT industry**

تناولت الدراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في نية ترك العمل للشركات المتوسطة والصغيرة في ماليزيا، وبالتالي إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، تبادل القادة، وممارسات الموارد البشرية، والتي اعتبرها الباحث المتغيرات المستقلة للدراسة، مع نية ترك العمل في هذه الشركات الذي اعتبره الباحث المتغير التابع أي ظاهرة الدراسة.

طور الباحث فرضيات الدراسة البديلة وليست الصفرية لنفي أو إثباتها من خلال النتائج التي تصدرها التحليلات الإحصائية لأداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة.

واستخدم البحث الكمي بطريقة من شأنها تحديد علاقة السبب بالنتيجة، والملفت في أسلوبه أنه اتبع منهج الدراسة التجريبية لمعرفة مدى قدرة المستجيبين على التعامل مستقبلا مع أداة الدراسة الرئيسية الأكثر تفصيلا وقياسا للمتغيرات.

أما إحصائيا بالإضافة للاختبارات الوصفية استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد ليحدد مدى تأثير كل متغير مستقل على الظاهرة وهي نية ترك العمل، وكانت أهم النتائج المرتبطة بهذا الاختبار ما يأتي:

أ. كان تأثير الرضا الوظيفي بقيمة  $-0.524$ ، أي أن العلاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل، أي أنه كلما انخفض الرضا الوظيفي سيزيد معدل ترك العمل.

ب. كان التأثير إيجابي للإجهاد الوظيفي (ضغوط العمل) مع نية ترك العمل بقيمة 0.320، أي أنه كلما زاد الإجهاد الوظيفي سيزيد معدل ترك العمل.

ت. كان لتبادل القادة تأثيرًا سلبيًا على نية ترك العمل بقيمة -0.352، أي أنه كلما زاد تبادل الأدوار القيادية سينخفض معدل ترك العمل.

ث. كان ممارسة الموارد البشرية تأثيرًا سلبيًا قويًا على نية ترك العمل، وبقيمة -0.624، أنه كلما كانت ممارسات الموارد البشرية مع الموظفين وفي مصلحتهم سينخفض معدل ترك العمل كأعلى علاقة سلبية من بين المتغيرات المستقلة.

8. دراسة (Sahurkar & Singh, 2011) بعنوان: " a study to evaluate high employee turnover of indian pharmaceutical companies as compared to multinational pharmaceutical companies with reference to nagpur & wardha"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير (الرضا عن الدفع) أو الراتب على نية ترك موظفي الصيدلة في الهند مقارنة بالموظفين متعددي الجنسيات، وهل هناك علاقة بين نية الإشراف وترك العمل بين العاملين الهنديين ومتعددي الجنسيات، وكذلك هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الفرص الترويجية بين الموظفين الهنود ومتعددي الجنسيات، وأخيرًا تقييم نهج زميل العمل على نية ترك العمل بينهما.

أظهرت نتائج الدراسة بأن متوسط الرضا عن الأجور للموظفين متعددي الجنسيات أكبر من العاملين الهنود، بالإضافة لوجود فروق كبيرة في نية ترك العمل بين مجموعتي الموظفين، وأخيرًا أظهرت النتائج إلى وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الرضا عن الأجور

ونية ترك العمل لموظفي الشركة متعددي الجنسيات، ولكن هذه العلاقة السلبية كانت واضحة لموظفي الشركة الهنود.

ولذلك كانت أهم توصية للدراسة أن توفر شركات الأدوية الهندية الحوافز والامتيازات لموظفيها.

### 2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

انتهج الباحث في سرده للدراسات السابقة على أولوية مراجعة الدراسات الأكثر قرباً لموضوع الدراسة، وعليه فإن الدراسات التي عالجت العوامل المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية العاملين في شركات الأدوية، ومن ثم الدراسات التي تناولت موضوعات تدور في فلك محتوى الدراسة الرئيس، والتي من شأنها إثراء موضوع الدراسة بأدبيات يمكن للباحث من خلالها صياغة أهم العوامل الأكثر تأثيراً، وبالتالي يمكن التعقيب على هذه الدراسات بالآتي:

1- أجمعت معظم الدراسات بأن التوجه لترك العمل في المنظمات والتي في بعضها وُصف بمصطلح (نية الترك) على أن توجه العاملين لاتخاذ هكذا قرار نابع من عوامل مرتبطة إما بالمنظمات أو بالعاملين أنفسهم، ولكن في حدود علم الباحث لم تتطرق هذه الدراسات لبعض العوامل المرتبطة بنظام العمالة المتبع في الدول التي ينتمي إليها أفراد عينة هذه الدراسات، أي أن لابد من وجود عوامل أخرى خارجية تؤثر على توجه العاملين للترك نابعة من الظروف العامة التي تمر بها بلادهم.

2- تفاوتت الدراسات السابقة في دراسة العوامل التي من شأنها التأثير على نية ترك العاملين لوظائفهم، فبعضها تناول عامل واحد او عاملين لدراساتهم، والبعض الآخر كانت أكثر شموليةً في تحديد هذه

العوامل، وأن هذا التفاوت مبرر علمياً كون التركيز على عدد محدود من العوامل المؤثرة في الدراسات يوضح تأثيرها بشكل أفضل.

3- الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة التي نحن بصدها هي التي أجريت في Thailand كونها عالجت بشكل مباشر مشكلة مندوبي المبيعات الطبية، والتي خرجت بنتائج أهمها أن هذه الوظيفة لها خصوصية كونها مرتبطة بحد ادنى من المبيعات الشهرية لابد أن يحققها المندوبين، وأن العوامل التقليدية المرتبطة بنية ترك وظائفهم كالدفع والترقية والمكافآت لم يكن لها الأثر الأقوى من بين هذه العوامل، وإنما خصوصية هذه الوظيفة المذكورة آنفاً، وكما أن الدراسة التي أجريت في الهند أيضاً هي أيضاً عالجت مشكلة مرتبطة بوظيفة مندوبي الدعاية الطبية، وقارنت بين المندوبين المحليين والأجانب، وخرجت بنتيجة أن هناك مشكلة خاصة بمندوبي المبيعات الهنود كونهم يتقاضون دفع أقل من الأجانب.

4- أوصت العديد من الدراسات السابقة الاهتمام بوظيفة ممثلي الدعاية الطبية كونها مرتبطة بعلم التسويق، وأن هذا الاهتمام له إيجابيات تعود بالنفع على شركات تصنيع الأدوية من جهة، وعلى ضبط هذا القطاع الصحي الهام من جهة أخرى.

5- كان لعامل الرضا الوظيفي الحصة الأكبر من بين العوامل التي تناولتها الدراسات التي عالجت نية ترك العمل، وقد تعمقت بعضها في متغيرات الرضا الوظيفي كدراسات أكثر تخصيصاً، وبالتالي الخروج بنتائج دقيقة.

6- تفاوتت الدراسات في اعتبار العوامل الشخصية والتنظيمية والتشغيلية متغيرات مستقلة أم متغيرات وسيطة، وذلك تبعاً لطبيعة الوظيفة وحدودها والبيئة التشغيلية الخاصة بها، فمن الممكن أن تكون العوامل التشغيلية هي محور دراسة لمنظمة أهم ما فيها تحقق شروط السلامة المهنية للعاملين،

وفي دراسة أخرى قد تكون العوامل التنظيمية هي المحور الهام للدراسة في منظمات تهتم بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بسير العمليات فيها.

7- الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع ترك العمل في المؤسسات الفلسطينية العامة أو الخاصة أظهرت معدل دوران عمل مرتفع، وذلك في حدود علم الباحث، وكانت توصياتها الاهتمام بالعوامل التي أثرت سلباً على نية الترك، ومعالجتها من قبل الجهات ذات العلاقة، كما أشارت بعض هذه الدراسات إلى تأثير فئات من المجتمع الفلسطيني بدوران العمل أكثر من غيرها.

#### 2.2.4 مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة (الفجوة العلمية)

- 1- الدراسات السابقة تباينت في التركيز على العوامل المؤثرة في توجه العاملين ترك أعمالهم فقد ركزت العديد من الدراسات على جانب الرضا الوظيفي فقط كأحد أبرز المؤثرات لترك العمل دون الالتفات إلى باقي المؤثرات الأخرى ذات العلاقة، أما في الدراسة التي نحن بصددتها فإن التعرف على هذه العوامل جاء أكثر شمولية وتناول مختلف العوامل التي يمكن أن تؤثر على قرار ترك العمل، كون الهدف من الدراسة هو قياس درجة تأثير هذه العوامل في قرار الموظف لترك العمل، وهو ليس من باب التوسع غير المرغوب به في الدراسات العليا، وإنما للخروج بنتائج تعكس حقيقة هذا التوجه.
- 2- لم تتناول أي من الدراسات السابقة المحلية توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك أعمالهم في المؤسسات الصحية الفلسطينية، بالرغم من تناول العديد من الدراسات المحلية للقطاع الصحي والتعليمي بالدراسة، وعليه فقد عملت هذه الدراسة على تغطية الفجوة العلمية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على قرار ممثلي الدعاية الطبية ترك العمل.
- 3- مزجت الدراسة الحالية بين النظريات والنماذج القديمة التي تناولت ترك العمل، وتلك الحديثة نسبياً والتي اشتملت على عناصر وإضافات لم تكن ذات أهمية سابقاً في تأثيرها على قرار ترك العمل

كوسائل الاتصال والتواصل الرقمية، وبذلك فقد حرصت الدراسة الحالية على تضمين أهم العوامل

التي يمكن أن تؤثر على قرار ترك العمل مع الاحتفاظ ببساطة النموذج المستخدم وشموليته.

4- انتهج الباحث في اختيار الفئة المستهدفة على أسلوب المسح الشامل لجميع ممثلي الدعاية الطبية

التابعين في وظائفهم للشركات المصنعة للأدوية، وكذلك ممثلي الشركات المستوردة لها، وذلك

بهدف إعطاء أكثر قدر من الدقة والمصداقية للدراسة بسبب تفردا في دراسة هذه الفئة عن غيرها

من الدراسات المحلية الأخرى.

### 3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات

- مقدمة
- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- توثيق المصادر والمراجع

### 3.1 مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً شاملاً لطريقة إجراء الدراسة، إذ اشتمل على وصف منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، ونوع وحجم عينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات للدراسة، وأداة الدراسة الرئيسية وإجراءات تطبيقها، ووصف متغيرات الدراسة، وصدق الأداة وثباتها، وتصحيح أداة الدراسة، وأخيراً أساليب التحليل الإحصائي المعتمدة في الدراسة.

### 3.2 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهجية المسحية بجانبها الكمي والتي تعد من المناهج (الوصفية)، حيث اعتمدت بشكل أساسي على إجراء دراسة مسحية لجمع بيانات بصورة منظمة من مجتمع محدد وهو ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، ويقوم المنهج المسحي المعتمد في الدراسة على جمع بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع لأفراد مجتمع الدراسة، وتسهم في تحليل الظواهر المراد دراستها. (قنديلجي، 2020)

### 3.3 مجتمع الدراسة

تم حصر أفراد مجتمع الدراسة في ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، ونظراً لعدم وجود إحصائيات رسمية معتمدة لأعداد ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية فقد لجأ الباحث إلى التواصل الشخصي مع جميع الشركات العاملة في هذا المجال لتحديد عدد أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (169) ممثلاً للدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، موزعين على ممثلي الدعاية لشركات التصنيع الدوائي المحلية، وممثلي الدعاية لشركات توزيع الأدوية.

### 3.4 عينة الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة أسلوب المسح الشامل لأفراد المجتمع من ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، حيث تم التواصل مع جمع أفراد مجتمع الدراسة للإجابة على أسئلة أداة الاستبيان، وتم استرداد (140 ردًا/استجابة) بنسبة استرداد بلغت (82.8%).

### 3.5 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصادر ثانوية وأولية حسب الآتي:

**المصادر الثانوية:** وهي المصادر التي اعتمدها الباحث لتطوير الأدب النظري للدراسة والوقوف على جهود الباحثين السابقين في مجال الدراسة، وكانت أهم المصادر الثانوية المعتمدة المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة، والكتب المحكمة، ورسائل الماجستير، والدكتوراه، بالإضافة إلى المقالات الإعلامية المنشورة في المدونات والمواقع العلمية على الشبكة العنكبوتية.

**المصادر الأولية:** وهي البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الدراسة الرئيسية التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وكانت هذه الأداة هي أداة الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها بالرجوع إلى الأدبيات والأدوات المستخدمة في دراسات سابقة.

### 3.6 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، وقد قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة والتي اشتملت على دراسات (العباس وسليطين، 2022؛ العمار، 2021؛ بدودة، وعراية، 2018؛ عجيين، وديب، 2018؛ Brady, 2017؛ القطاونة، 2007). بالإضافة إلى الدراسات

السابقة فقد قام الباحث بإجراء مقابلات محدودة مع بعض ممثلي الدعاية الطبية لإضافة بعض

الفقرات الخاصة بمجتمع الدراسة، وقد اتبع الباحث الخطوات التالية في جمع البيانات:

1. تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية بالاعتماد على الدراسات السابقة، وإضافة بعض

الفقرات التي تراعي خصوصية مجتمع الدراسة.

2. تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي العلاقة بموضوع الدراسة، وتم تعديل

أداة الدراسة بالاعتماد على مقترحاتهم.

3. قام الباحث بإنشاء نموذج لأداة الدراسة بصورتها النهائية باستخدام Google Forms.

4. قام الباحث بإرسال الرابط لنموذج الاستبيان لأفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى توزيع بعض

الاستبانة الورقية لأفراد من مجتمع الدراسة ممن لا يستطيعون تعبئة الاستبيان إلكترونياً.

5. تم تفرغ إجابات أفراد مجتمع الدراسة إلكترونياً لإجراء التحليل الإحصائي.

### 3.7 صدق أداة الدراسة

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة، قياس درجة ملاءمة الأداة لأغراض الدراسة، أي أن عبارات وفقرات

الأداة وصياغاتها اللغوية تسهم في قياس ما صممت لأجله. (المحمودي، 2017، ص134)

وقد تم اختبار صدق أداة الدراسة بطريقتين اثنتين؛ أولهما باستخدام طريقة اختبار صدق المحكمين

(الصدق الظاهري) حيث تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية (مرفق رقم 1 - طلب تحكيم

الاستبانة) على مجموعة من المحكمين (مرفق رقم 3 - قائمة المحكمين) لتعديل وتطوير عبارات

فقرات الاستبانة وتم الأخذ باقتراحات وتعديلات المحكمين من حذف، وإضافة، وتعديل، ونقل للعبارات

والفقرات، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية (مرفق رقم 2 - الاستبانة بصورتها النهائية).

وثاني الطرق التي استخدمت لقياس صدق أداة الدراسة اعتمدت الجانب الإحصائي باختبار صدق

الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من

فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، حسب الوارد في جدول (1.3).

الجدول (1.3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	الفقرة	رقم الفقرة
<b>المحور الأول: العوامل الشخصية</b>		
.536**	يميل ممثلي الدعاية الطبية من فئة عمر الشباب إلى ترك العمل أكثر من غيرهم.	1
.287**	الإناث أكثر ميلاً لترك العمل من الذكور.	2
.622**	ذوي مستوى التعليم الأعلى أكبر رغبة في ترك العمل من غيرهم.	3
.573**	المتزوجين أكثر ميلاً لترك العمل من غيرهم.	4
.397**	يؤدي عدم الاستقرار الشخصي إلى الرغبة في ترك العمل.	5
.426**	عقد العمل الجزئي يؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل.	6
.703**	زيادة الالتزامات المادية تؤثر على الرغبة في ترك العمل.	7
.624**	زيادة سنوات الخبرة تؤثر على الرغبة في ترك العمل.	8
<b>المحور الثاني: العوامل التشغيلية</b>		
<b>المجال الأول: الأجور والرواتب</b>		
.367**	تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي يؤدي إلى زيادة الرغبة في البقاء في العمل.	9
.617**	تناسب الراتب مع طبيعة العمل يؤثر في الرغبة في ترك العمل.	10
.549**	تأخر صرف الرواتب عن موعدها المحدد يؤثر على الرغبة في ترك العمل.	11
.680**	تناسب الراتب مع رواتب زملائي في العمل يؤثر على قرار ترك العمل.	12
.496**	ضعف التقدير المادي للأفكار الريادية يؤثر على الرغبة في ترك العمل.	13
.753**	نظام الحوافز المادية في الشركة يؤثر في الرغبة في ترك العمل.	14
.684**	فرص الحصول على ترقية تؤثر على الرغبة في ترك العمل.	15
<b>المجال الثاني: ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية</b>		
.521**	جدول العمل المضغوط يؤثر على قرار ترك العمل.	16
.750**	وضوح الأهداف يؤثر على قرار ترك العمل.	17
.811**	وجود خطة عمل في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	18
.836**	تلقي المعلومات الكافية من الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.	19
.857**	وضوح الصلاحيات الإدارية يؤثر على قرار ترك العمل.	20
.823**	وضوح المسؤوليات للموظفين يؤثر على قرار ترك العمل.	21

22	وضوح التوقعات المنتظرة من الموظف يؤثر على قرار ترك العمل.	.771**
23	الشعور بالحاجة إلى وقت أطول لإنجاز المهام المطلوبة يؤثر على قرار ترك العمل.	.552**
24	توفر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل تؤثر على قرار ترك العمل.	.728**
25	اهتمام إدارة الشركة بالتوازن بين العمل والمنزل للموظف تؤثر على قرار ترك العمل.	.654**
26	شعور الموظف بعدم وجود وقت خاص لنفسه يؤثر على قرار ترك العمل.	.341**
<b>المحور الثالث: العوامل التنظيمية</b>		
<b>المجال الأول: بيئة العمل</b>		
27	جاهزية المكاتب ومواقع العمل تؤثر على قرار ترك العمل.	.697**
28	توفر خدمات الرعاية الصحية تؤثر على قرار ترك العمل.	.814**
29	توافر وسائل الاتصال اللازمة لأداء المهام المطلوبة تؤثر على قرار ترك العمل.	.792**
30	توافر التدريب الملائم يؤثر على قرار ترك العمل.	.835**
31	توافر فرص تطوير الذات يؤثر على قرار ترك العمل.	.806**
32	نظام الترقيات يؤثر على قرار ترك العمل.	.780**
<b>المجال الثاني: شبكة العلاقات في العمل</b>		
33	جدول العمل المضغوط يؤثر على قرار ترك العمل.	.726**
34	وضوح الأهداف يؤثر على قرار ترك العمل.	.781**
35	وجود خطة عمل في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	.803**
36	تلقي المعلومات الكافية من الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.	.792**
37	وضوح الصلاحيات الإدارية يؤثر على قرار ترك العمل.	.575**
38	وضوح المسؤوليات للموظفين يؤثر على قرار ترك العمل.	.825**
39	وضوح التوقعات المنتظرة من الموظف يؤثر على قرار ترك العمل.	.812**
40	الشعور بالحاجة إلى وقت أطول لإنجاز المهام المطلوبة يؤثر على قرار ترك العمل.	.407**
41	توفر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل تؤثر على قرار ترك العمل.	.763**
42	اهتمام إدارة الشركة بالتوازن بين العمل والمنزل للموظف تؤثر على قرار ترك العمل.	.736**
43	شعور الموظف بعدم وجود وقت خاص لنفسه يؤثر على قرار ترك العمل.	.721**

\*\* دالة إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ )

تشير النتائج الواردة في الجدول (1.3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط في مصفوفة الارتباط

بين كل فقرة من فقرات المتغير/المجال والدرجة الكلية ترتبط ارتباطاً قوياً، أي أنه توجد علاقة طردية

قوية بينهما وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ويمكن تفسير هذه القيم بأن

هناك درجة صدق عالية بين فقرات والدرجة الكلية للمتغير/للمجال، وبالتالي فإن هذه الأداة تقيس درجة العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية.

### 3.8 ثبات أداة الدراسة

يقصد بقياس ثبات أداة الدراسة اختبار مدى قدرة الأداة على تكرار نفس النتائج أو إصدار نتائج متقاربة لدى تكرار تطبيقها تحت ظروف مماثلة، أي أن الأداة تتمتع بخصائص الاستقرار، والقدرة على التنبؤ بالنتائج حال تطبيقها أكثر من مرة في ظروف مماثلة. (الفريحات، والقضاة، 2017) وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة إحصائياً باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach's alpha)، وذلك كما هو موضح في الجدول (2.3):

الجدول (2.3) قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا

الرقم	المحور/المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
1	العوامل الشخصية	8	0.625
2	العوامل التشغيلية/ الرواتب والأجور	7	0.700
3	العوامل التشغيلية/ ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية	11	0.899
4	العوامل التنظيمية/ بيئة العمل	6	0.877
5	العوامل التنظيمية/ شبكة العلاقات في العمل	11	0.910
	<b>الدرجة الكلية للأداة</b>	<b>43</b>	<b>0.941</b>

تشير النتائج في جدول (2.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.625-0.910) لمحاور ومجالات الدراسة، وجميعها ذات ثبات عال كما أشارت دراسة (Taber, 2018) والتي اعتبرت أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا التي تتجاوز (0.60) تعتبر قيم مقبولة ضمن اختبار ثبات أداة الدراسة؛ فيما الدرجة الكلية لأداة الدراسة بشكل عام كانت (0.941)، أي أن الأداة قادرة على إنتاج نفس النتائج في حال تكرار تطبيقها ضمن نفس الظروف.

### 3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية،  
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences, Version (26)، كما تم اعتماد

الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية في الدراسة:

1. الجداول التكرارية لوصف خصائص عينة الدراسة.
2. اختبار مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات  
ومحاور الدراسة.
3. احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمحاور بهدف الإجابة عن أسئلة  
الدراسة.

### 3.10 توثيق المصادر والمراجع

التزم الباحث في توثيق المصادر والمراجع في الدراسة بنمط توثيق جمعية علم النفس الأمريكية -  
(APA) American Psychological Association.

## 4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- تمهيد
- تصحيح أداة الدراسة
- وصف متغيرات الدراسة
- نتائج الدراسة
  - النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
  - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
  - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
  - النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

## 4.1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لجداول التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن أدوات الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، بالإضافة إلى التعليق على النتائج بشكل عام.

## 4.2 تصحيح أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على مقياس ليكرت خماسي، حيث تم تدرج الاستبانة إلى خمس درجات ليحصل المستجيب على مجموع درجات تنازلي حسب إجابته على الفقرة؛ وفقاً للتفصيل الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، (3) درجات للإجابة موافق إلى حد ما، ودرجتين للإجابة غير موافق، وأخيراً درجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة، ويبين الجدول (1.4) فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة:

جدول (1.4): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
متدنية جداً	1.00 – أقل من 1.80
متدنية	1.80 – أقل من 2.60
متوسطة	2.60 – أقل من 3.40
مرتفعة	3.40 – أقل من 4.20
مرتفعة جداً	4.20 – 5.00

## 4.3 وصف متغيرات الدراسة

يوضح الجدول (2.4) خصائص متغيرات أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (2.4) وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير	المتغير
65.71%	92	ذكر	النوع الاجتماعي:
34.29%	48	أنثى	

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير	المتغير
100%	140	المجموع	
62.14%	87	أقل من 30 سنة	العمر:
37.86%	53	30 سنة فأكثر	
100%	140	المجموع	
9.29%	13	دبلوم	المؤهل العلمي:
75.71%	106	بكالوريوس	
14.29%	20	ماجستير	
0.71%	1	دكتوراه	
100%	140	المجموع	
42.86%	60	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة:
45.00%	63	5 - أقل من 10 سنوات	
12.14%	17	10 سنوات فأكثر	
100%	140	المجموع	
37.86%	53	متزوج	الحالة الاجتماعية:
60.71%	85	أعزب	
1.43%	2	مطلق	
100%	140	المجموع	
80.00%	112	ملك	طبيعة السكن:
20.00%	28	إيجار	
100%	140	المجموع	
64.29%	90	سيارة الشركة	كيفية الوصول إلى العمل:
7.86%	11	مواصلات عامة	
27.86%	39	سيارة خاصة	

النسبة المئوية	العدد	مستويات المتغير	المتغير
100%	140	المجموع	
7.86%	11	2500 شيكل فأقل	الراتب الشهري:
61.43%	86	2501 - 5000 شيكل	
22.86%	32	5001 - 7500 شيكل	
7.14%	10	أكثر من 7500 شيكل	
100%	140	المجموع	
83.57%	117	نعم	هل تركت عملك سابقاً وانتقلت إلى عمل آخر:
16.43%	23	لا	
100%	140	المجموع	
57.86%	81	نعم	هل توفر الشركة نظام تأمين صحي لموظفيها:
42.14%	59	لا	
100%	140	المجموع	
73.57%	103	مستودع طبي - شركات توزيع أدوية	طبيعة الشركة التي تعمل بها:
26.43%	37	شركة تصنيع أدوية فلسطينية	
100%	140	المجموع	

يشير الجدول (2.4) إلى وصف مختلف متغيرات الدراسة، والتي تبين تقسيم أفراد مجتمع الدراسة وإجاباتهم على أداة الدراسة؛ ويظهر فيها أن ما نسبته (65.7%) من المستجيبين كانوا من الذكور، ويرى الباحث أن طبيعة عمل ممثل الدعاية الطبية تناسب الذكور أكثر من الإناث لما يتطلبه العمل من أوقات تمتد لما بعد أوقات انتهاء العمل الرسمية في الوظائف الأخرى، بالإضافة إلى الحاجة إلى التنقل بشكل دائم بين مختلف المناطق.

أما فيما يتعلق بعامل العمر، فتشير النتائج إلى أن غالبية العاملين في وظيفة ممثل الدعاية الطبية هم من فئة الشباب (أقل من 30 سنة)، ويرى الباحث أن هذه الوظيفة تتطلب من الموظف جهداً

بدنياً وتحركاً دائماً، وهو أحد المؤثرات في زيادة نسبة الشباب في هذه الوظيفة في مقابل الفئات السنوية الأكبر.

أيضاً تشير النتائج الواردة في الجدول (2.4) إلى أن الغالبية العظمى من العاملين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة تتجاوز (75%)، وسنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين تركزت في فئتي أقل من (5 سنوات) وأقل من (10 سنوات) فيما شكل الموظفين ذوي الخبرة الأكبر من (10 سنوات) حوالي (12%) فقط من أفراد عينة الدراسة.

أما متغير الحالة الاجتماعية فتشير النتائج إلى أن غالبية المستجيبين كانوا من غير المتزوجين بنسبة وصلت إلى (60%) ويفسر الباحث هذه النسبة في ضوء متغير أعمار العاملين الذي كان في غالبيته لفئة الشباب دون سن الثلاثين. وأشارت النتائج إلى أن الغالبية العظمى (80%) يملكون المنازل التي يسكنون في مقابل (20%) يسكنون بالإيجار.

كما أوضحت النتائج أن ما نسبته (64%) تقريباً يستخدمون سيارات الشركة في التنقل والوصول إلى العمل، ويفسر الباحث هذه النتيجة بطبيعة عمل ممثل الدعاية الطبية التي تتطلب تنقلاً دائماً ومستمرّاً بشكل يومي مما يدفع الشركة إلى توفير وسيلة النقل للموظف تسهياً للعمل، وتوفيراً للوقت، وتخفيضاً للتكاليف.

أما فيما يتعلق بمتغير الراتب الشخصي، فتوضح النتائج أن ما نسبته (61%) تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة يتقاضون راتباً شهرياً يتراوح بين (2500-5000 شيكل)، ويرى الباحث أن الراتب الشهري لموظفي الدعاية الطبية يتحكم فيه عوامل سنوات الخبرة، طبيعة الاتفاق مع الشركة، وعدد ساعات العمل، وغيرها من العوامل الأخرى. وأن هذه الفئة من الرواتب تعتبر متوسطة بالمقارنة مع متوسط رواتب الموظفين في الوظائف الأخرى.

أما فيما يتعلق بترك الموظفين للعمل مسبقاً، فقد أشارت النتائج إلى أن الغالبية العظمى (5.83%) قد تركوا العمل مسبقاً في شركات الدعاية الطبية، ويؤكد الباحث أن هذه النسبة الكبيرة كانت أحد أبرز الدوافع لإجراء هذه الدراسة لمحاولة الوقوف على أهم الأسباب والعوامل المؤثرة على ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية.

أما فيما يتعلق بتوفير الشركات نظام تأمين صحي لموظفيها فقد أشارت النتائج إلى تقارب النسبة بين الشركات التي توفر نظام التأمين لموظفيها (58%) والشركات التي لا توفره (42%). فيما كانت غالبية استجابات أفراد عينة الدراسة لموظفين يعملون في شركات توزيع الأدوية -مستودعات- بنسبة بلغت (73.5%) تقريباً، في مقابل (23.5%) يعملون في شركات تصنيع أدوية فلسطينية، ويفسر الباحث هذه النسب في ضوء عدد شركات التوزيع التي يبلغ عددها (39) شركة مقابل شركات التصنيع البالغة (5 شركات) فقط.

#### 4.4 نتائج الدراسة

أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع العوامل (الشخصية، التنظيمية، والتشغيلية) قد جاءت بدرجة عالية، وفق ما يبيئه الجدول (3.4):

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل (الشخصية، التشغيلية، والتنظيمية) على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	3	العوامل التنظيمية	3.83	1.067	مرتفعة
2	2	العوامل التشغيلية	3.64	1.081	مرتفعة
3	1	العوامل الشخصية	3.51	1.090	مرتفعة
		الدرجة الكلية للعوامل التشغيلية المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	3.70	1.083	مرتفعة

يتبين من خلال الجدول (3.4) أن العوامل التنظيمية شكلت العوامل الأعلى تأثيراً على توجه موظفي الدعاية الطبية لترك العمل بمتوسط حسابي (3.70) وبدرجة كلية مرتفعة، تلتها العوامل التشغيلية بمتوسط حسابي (3.64)، وأخيراً العوامل الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وجميعها بدرجة كلية مرتفعة.

#### 4.4.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما درجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل؟"

للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل، كما هو موضح في الجدول (4.4).

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	6	عقد العمل الجزئي يؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل.	4.07	0.837	مرتفعة
2	5	يؤدي عدم الاستقرار الشخصي إلى الرغبة في ترك العمل.	3.93	0.942	مرتفعة
3	3	ذوي مستوى التعليم الأعلى أكبر رغبة في ترك العمل من غيرهم.	3.67	0.948	مرتفعة
4	2	الإناث أكثر ميلاً لترك العمل من الذكور.	3.59	1.059	مرتفعة
5	1	يميل ممثلي الدعاية الطبية من فئة عمر الشباب إلى ترك العمل أكثر من غيرهم.	3.38	0.94	متوسطة
6	7	زيادة الالتزامات المادية تؤثر على الرغبة في ترك العمل.	3.36	1.348	متوسطة
7	8	زيادة سنوات الخبرة تؤثر على الرغبة في ترك العمل.	3.24	1.079	متوسطة
8	4	المتزوجين أكثر ميلاً لترك العمل من غيرهم.	3.02	1.109	متوسطة
		الدرجة الكلية للعوامل الشخصية المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	3.51	1.090	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن درجة تأثير العوامل الشخصية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51). وحصلت الفقرة

(6) على أعلى درجة موافقة بالنسبة ضمن استجابات أفراد مجتمع الدراسة، والتي نصت على: "عقد العمل الجزئي يؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، ودرجتها الكلية كانت (مرتفعة)، في حين حصلت الفقرة (4) على أقل درجة موافقة، وهي العبارة التي نصت على: "المتزوجين أكثر ميلاً لترك العمل من غيرهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.02)، ودرجتها الكلية (متوسطة).

#### 4.4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"ما درجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل، كما هو موضح في الجدول (5.4).

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	1	مجال الرواتب والأجور	3.71	1.077	مرتفعة
2	2	مجال ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية	3.59	1.081	مرتفعة
		الدرجة الكلية للعوامل التشغيلية المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	3.64	1.081	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن درجة العوامل التشغيلية المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للعوامل التشغيلية (64.3). وقد جاء مجال "الرواتب والأجور" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ودرجة موافقة مرتفعة، فيما جاء مجال "ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية" ثانياً في الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، ودرجة موافقة مرتفعة أيضاً.

## أ. المجال الأول: الرواتب والأجور

يوضح الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات الكلية لإجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال الرواتب والأجور وأثرها على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال الرواتب والأجور على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	1	تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي يؤدي إلى زيادة الرغبة في البقاء في العمل.	4.16	0.947	مرتفعة
2	5	ضعف التقدير المادي للأفكار الريادية يؤثر على الرغبة في ترك العمل.	3.92	0.805	مرتفعة
3	7	فرص الحصول على ترقية تؤثر على الرغبة في ترك العمل.	3.84	1.068	مرتفعة
4	6	نظام الحوافز المادية في الشركة يؤثر في الرغبة في ترك العمل.	3.81	1.137	مرتفعة
5	3	تأخر صرف الرواتب عن موعدها المحدد يؤثر على الرغبة في ترك العمل.	3.58	1.053	مرتفعة
6	2	تناسب الراتب مع طبيعة العمل يؤثر في الرغبة في ترك العمل.	3.35	1.181	متوسطة
7	4	تناسب الراتب مع رواتب زملائي في العمل يؤثر على قرار ترك العمل.	3.33	1.056	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.71</b>	<b>1.077</b>	<b>مرتفعة</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن درجة تأثير مجال الرواتب والأجور على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.71). وحصلت الفقرة (1) على أعلى درجة موافقة بالنسبة ضمن استجابات أفراد مجتمع الدراسة، والتي نصت على: "تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي يؤدي إلى زيادة الرغبة في البقاء في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، ودرجتها الكلية كانت (مرتفعة)، في حين حصلت الفقرة (4) على أقل درجة موافقة،

وهي العبارة التي نصت على: "تناسب الراتب مع رواتب زملائي في العمل يؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، ودرجتها الكلية (متوسطة).

#### ب. المجال الثاني: ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية

يوضح الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات الكلية لإجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية وأثرها على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	11	شعور الموظف بعدم وجود وقت خاص لنفسه يؤثر على قرار ترك العمل.	4.29	0.834	مرتفعة جداً
2	1	جدول العمل المضغوط يؤثر على قرار ترك العمل.	4.01	0.894	مرتفعة
3	10	اهتمام إدارة الشركة بالتوازن بين العمل والمنزل للموظف تؤثر على قرار ترك العمل.	3.86	1.077	مرتفعة
4	9	توفر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل تؤثر على قرار ترك العمل.	3.66	1.051	مرتفعة
5	8	الشعور بالحاجة إلى وقت أطول لإنجاز المهام المطلوبة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.55	0.892	مرتفعة
6	7	وضوح التوقعات المنتظرة من الموظف يؤثر على قرار ترك العمل.	3.49	0.933	مرتفعة
7	6	وضوح المسؤوليات للموظفين يؤثر على قرار ترك العمل.	3.45	1.075	مرتفعة
8	5	وضوح الصلاحيات الإدارية يؤثر على قرار ترك العمل.	3.38	1.172	متوسطة
9	2	وضوح الأهداف يؤثر على قرار ترك العمل.	3.31	1.099	متوسطة
10	3	وجود خطة عمل في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.26	1.214	متوسطة
11	4	تلقي المعلومات الكافية من الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.26	1.09	متوسطة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
		الدرجة الكلية	3.59	1.081	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن درجة تأثير مجال ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59). وحصلت الفقرة (11) على أعلى درجة موافقة بالنسبة ضمن استجابات أفراد مجتمع الدراسة، والتي نصت على: "شعور الموظف بعدم وجود وقت خاص لنفسه يؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، ودرجتها الكلية كانت (مرتفعة)، في حين حصلت الفقرة (4) على أقل درجة موافقة، وهي العبارة التي نصت على: "تلقي المعلومات الكافية من الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.26)، ودرجتها الكلية (متوسطة).

#### 4.4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"ما درجة تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل؟"

للإجابة عن السؤال الثالث، حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل، كما هو موضح في الجدول (8.4).

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي

الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	2	مجال شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل.	3.88	1.095	مرتفعة
2	1	مجال بيئة العمل.	3.75	1.009	مرتفعة
		الدرجة الكلية للعوامل التنظيمية المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل	3.83	1.067	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن درجة العوامل التنظيمية المؤثرة على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للعوامل التشغيلية (83.3). وقد جاء مجال "شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل" في المركز الأول، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، ودرجة موافقة مرتفعة، فيما جاء مجال "بيئة العمل" ثانياً في الترتيب، بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، ودرجة موافقة مرتفعة أيضاً.

#### أ. المجال الأول: بيئة العمل

يوضح الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات الكلية لإجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال بيئة العمل وأثرها على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.

الجدول (9.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال بيئة العمل على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	6	نظام الترقيات يؤثر على قرار ترك العمل.	4.08	0.937	مرتفعة
2	5	توافر فرص تطوير الذات يؤثر على قرار ترك العمل.	3.91	1.021	مرتفعة
3	4	توافر التدريب الملائم يؤثر على قرار ترك العمل.	3.80	1.026	مرتفعة
4	3	توافر وسائل الاتصال اللازمة لأداء المهام المطلوبة تؤثر على قرار ترك العمل.	3.69	0.928	مرتفعة
5	1	جاهزية المكاتب ومواقع العمل تؤثر على قرار ترك العمل.	3.59	0.982	مرتفعة
6	2	توفر خدمات الرعاية الصحية تؤثر على قرار ترك العمل.	3.45	1.041	مرتفعة
الدرجة الكلية			3.75	1.009	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (9.4) أن درجة تأثير مجال بيئة العمل على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75). وحصلت الفقرة (6) على أعلى درجة موافقة بالنسبة ضمن استجابات أفراد مجتمع الدراسة، والتي نصت على: "نظام

الترقيات يؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، ودرجتها الكلية كانت (مرتفعة)، في حين حصلت الفقرة (2) على أقل درجة موافقة، وهي العبارة التي نصت على: "توفر خدمات الرعاية الصحية تؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، ودرجتها الكلية (مرتفعة).

#### ب. المجال الثاني: شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل

يوضح الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات الكلية لإجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات مجال شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل وأثرها على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل.

الجدول (10.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير مجال شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	8	استخدام الإدارة لأسلوب التهديد للموظفين في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	4.29	1.006	مرتفعة جداً
2	5	ضعف الاتصال مع الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.99	1.003	مرتفعة
3	6	متابعة الإدارة لشكاوي الموظفين ومقترحاتهم يؤثر على قرار ترك العمل.	3.99	1.128	مرتفعة
4	9	ثقة الإدارة بقدراتي الشخصية يؤثر على قرار ترك العمل.	3.93	1.084	مرتفعة
5	11	الروح المعنوية داخل الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.93	1.022	مرتفعة
6	10	تفهم الإدارة لظروفي الاجتماعية يؤثر على قرار ترك العمل.	3.86	1.129	مرتفعة
7	4	وضوح القوانين الداخلية للشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.80	1.146	مرتفعة
8	2	اهتمام الإدارة بحل المشاكل بين الزملاء يؤثر على قرار ترك العمل.	3.78	1.138	مرتفعة
9	1	وجود تعاون بين الزملاء يؤثر على قرار ترك العمل.	3.74	1.095	مرتفعة
10	3	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.74	1.11	مرتفعة
11	7	القدرة على تبادل الأفكار في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.	3.62	1.063	مرتفعة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
		الدرجة الكلية	3.88	1.095	مرتفعة

تشير البيانات الواردة في الجدول (10.4) أن درجة تأثير مجال بيئة العمل على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88). وحصلت الفقرة (8) على أعلى درجة موافقة بالنسبة ضمن استجابات أفراد مجتمع الدراسة، والتي نصت على: "استخدام الإدارة لأسلوب التهديد للموظفين في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، ودرجتها الكلية كانت (مرتفعة جداً)، في حين حصلت الفقرة (7) على أقل درجة موافقة، وهي العبارة التي نصت على: "القدرة على تبادل الأفكار في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ودرجتها الكلية (مرتفعة).

#### 4.4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"ما الأسباب التي يمكن أن تدفع ممثل الدعاية الطبية للتفكير بترك عمله الحالي؟"

للإجابة عن السؤال الرابع، تم احتساب التكرارات، والنسب المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأسباب التي يمكن أن تدفع ممثلي الدعاية الطبية للتفكير بترك عملهم الحالي، وكانت الإجابات حسب الجدول (11.4) الآتي:

الجدول (11.4) أبرز الأسباب التي يمكن أن تدفع ممثلي الدعاية الطبية للتفكير بترك العمل الحالي، والتكرارات والنسبة المئوية لكل منها

النسبة المئوية	التكرار	أسباب ترك العمل
27.0%	70	سوء الإدارة وضعف الاتصال
20.8%	54	تأخر وضعف الراتب والمكافآت والترقيات
16.6%	43	سوء/ضعف التقدير للموظف
13.1%	34	إرهاق العمل والضغط النفسي
6.2%	16	عدم توفر بيئة العمل الصحية
5.4%	14	ضعف فرص تطوير الموظف

النسبة المئوية	التكرار	أسباب ترك العمل
5.4%	14	طبيعة الدوام
3.1%	8	توفر فرصة عمل بديلة
0.8%	2	قلة الموارد ونقص الأصناف
0.8%	2	ضعف الأمن الوظيفي
0.8%	2	الاستقلالية

يتضح من خلال الجدول (11.4) أن أبرز العوامل التي أدت إلى ترك ممثلي الدعاية الطبية لأعمالهم سابقاً كانت لدوافع إدارية تتمثل في سوء العلاقة مع الإدارة وضعف الاتصال، وسوء تخطيط الإدارة للأعمال بنسبة إجمالية بلغت (27.0%) من إجمالي التكرارات. فيما كانت الدوافع المادية في تأخر صرف الرواتب وضعفها، بالإضافة إلى ضعف نظام الترقيات والمكافآت في المرتبة الثانية بنسبة إجمالية بلغت (20.8%) من إجمالي الإجابات حول الأسباب التي قد تدفع ممثلي الدعاية الطبية إلى التفكير بترك عملهم الحالي.

فيما سجلت دوافع قلة موارد الشركة ونقص الأصناف فيها، والبحث عن الأمن الوظيفي، والسعي نحو الاستقلالية في العمل أقل الأسباب التي قد تدفع ممثلي الدعاية الطبية إلى التفكير بترك عملهم الحالي.

## 5 الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

- تمهيد
- مناقشة نتائج الدراسة
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
  - مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- ملخص نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة

## 5.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة بالخصوص، بالإضافة إلى توصيات الباحث في ضوء نتائج الدراسة، والمقترحات للدراسات البحثية المستقبلية.

## 5.2 مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة تأثير جميع العوامل (الشخصية، التنظيمية، والتشغيلية) على توجه موظفي الدعاية الطبية لترك العمل، وقد كانت العوامل الشخصية أقل موافقة من العوامل التنظيمية والتشغيلية، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (Brady, 2017) التي أشارت إلى ترتيب العوامل المؤثرة على ترك العمل إلى العوامل التشغيلية، التنظيمية ومن ثم الشخصية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء الدوافع الرئيسية التي أشار إليها ممثلي الدعاية الطبية الذين تركوا أعمالهم مسبقاً، وأبرز هذه الدوافع كانت متعلقة بسوء الإدارة، وضعف عملية الاتصال مما يؤدي إلى حالة عدم الرضا الوظيفي، وهذه العناصر تعتبر الأساس ضمن العوامل التشغيلية. أيضاً ضعف التقدير المادي، ومحدودية فرص الترقية للموظفين، وزيادة ضغط العمل كانت إحدى أبرز الدوافع لترك العمل حسب ممثلي الدعاية الطبية، وهذه العناصر هي التي تشكل العوامل التنظيمية.

### 5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة حول درجة تأثير العوامل الشخصية على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية إلى أن هذه الدرجة كانت مرتفعة بشكل عام، وتراوحت نتائج فقرات هذا المحور بين المتوسطة والمرتفعة.

ويلاحظ من النتائج أن أعلى الفقرات موافقة كانت تلك المتعلقة بتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي لممثل الدعاية الطبية، ويرى الباحث بحكم طبيعة عمله كممثل للدعاية الطبية أن هذا الارتفاع في

درجة اهتمام ممثل الدعاية الطبية بأمنه الوظيفي يعتبر مبرراً نظراً لعدم التزام الكثير من شركات تصنيع وتوزيع الأدوية توفير عقد عمل دائم لممثل الدعاية الطبية واقتصار عقد العمل على الالتزام الشفوي بين الطرفين أو عقد عمل جزئي يحفظ به صاحب العمل حقه في تسريح موظفيه دون أي تبعات قانونية تطاله. كما يرى الباحث أن هذه النتيجة تتوافق مع "نظرية ماسلو" -هرم ماسلو للحاجات الإنسانية- والتي تفترض أن عنصر الأمن يعتبر من أعلى الحاجات الإنسانية التي يتوجب على الإنسان تحقيقها قبل الانتقال إلى تحقيق الذات وغيرها من الاحتياجات الأدنى مرتبة حسب هرم ماسلو.

أيضاً يفسر الباحث ارتفاع تأثير عقد العمل الجزئي في توجه ممثل الدعاية الطبية لترك العمل بعقد العمل الجزئي يحرم الموظف من امتيازات تؤثر بصورة سلبية على رضاه عن عمله، كعدم وجود أتعاب للعاملين بعقد عمل جزئي أو تجريبي، بالإضافة إلى عدم توفير التأمين الصحي للعاملين بعقد عمل جزئي للشركات التي توفر تأميناً صحياً لموظفيها، وكذلك عدم بخصوص توفير سيارة خاصة بالعمل لدى الموظف تحت التجربة.

كما أشارت النتائج إلى أن الموظفين من ذوي المستوى التعليمي الأعلى أكثر ميلاً لترك العمل، ويفسر الباحث ذلك بشعور هؤلاء الموظفين بضعف تقديرهم في العمل وبالتالي نقص الرضى الوظيفي مما يقود إلى التوجه لترك العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Brady, 2018) التي أكدت على أن ذوي المستوى التعليمي الأعلى أكثر ميلاً لترك العمل من زملائهم، وذلك في الدراسة التي تم إجراؤها على العاملين في مراكز الشرطة.

أيضاً أظهرت النتائج أن الإناث من موظفي الدعاية الطبية أكثر ميلاً لترك العمل من الذكور، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعود لطبيعة العمل المطلوب من ممثل الدعاية الطبية، فعلى الرغم من أن

عمل الموظف الرسمي منضبط بوقت العمل حسب قانون العمل الفلسطيني إلا أن اشتراطات العمل توجب على الموظفين في غالب الأحيان التأخر لإنجاز أعمالهم أو إنهاء بعض الأعمال من المنزل بالإضافة إلى نظام المداورة الذي يعني إمكانية نقل الموظف للعمل في فترة مسائية، وعليه فإن الباحث يرى أن هذه المسؤوليات تجعل من الصعوبة على الإناث الاستمرار في هذا النظام خاصة لدى تواجد مسؤوليات أخرى تجاه البيت وتربية الأبناء للمتزوجات من الموظفات.

كما يمكن الملاحظة من النتائج أن الفقرات الأقل موافقة حول درجة تأثيرها على التوجه لترك العمل كانت تلك التي تشتمل على وجود التزام للموظف سواء أكان الالتزام مادياً -ديون، قروض- أو معنوياً -زواج-، ويعتبر الباحث هذه النتيجة منطقية في ظل نقص الفرص المتاحة للمثلي الدعاية الطبية في إيجاد "فرص عمل بديلة" أكثر جاذبية تساعدهم للإيفاء بالتزاماتهم المتنوعة، خاصة في ظل الأوضاع السياسية الاقتصادية والأمنية الاستثنائية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني بشكل عام تحت الاحتلال.

وفيما يتعلق بالنتيجة الكلية لمدى تأثير العوامل الشخصية على قرار ترك العمل والذي كان بدرجة مرتفعة، فيعزو الباحث هذا الارتفاع في درجة تأثير العوامل الشخصية على قرار ترك العمل إلى خصوصية وظيفة ممثل الدعاية الطبية التي تتطلب تعاملًا شخصياً مباشراً مع الفئات المستهدفة وتواصلًا شخصياً مع هذه الفئات، وعليه فإن العوامل الشخصية من شأنها أن تلعب دوراً مهماً في توجه الموظف لترك العمل.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى وبوعمامة، 2019) والتي أشارت إلى ارتفاع درجة تأثير العوامل الشخصية على قرار ترك العمل للموظفين في الشركة الوطنية للتأمين، ويربط الباحث بين طبيعة عمل موظفي الدعاية الطبية ومندوبي شركات التأمين في حاجة كلتا الوظيفتين إلى

التعامل الشخصي المباشر مع الزبون، واعتمادهما على المهارات والخصائص الشخصية بشكل أساسي.

فيما تعارضت نتيجة الدراسة مع دراسة (القطاونة، 2007) والتي أشارت إلى توسط درجة تأثير مختلف العوامل بما فيها الشخصية على قرار ترك العمل للمدرسات في المدارس الحكومية، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف يرجع بدرجة أساسية إلى طبيعة العمل المختلفة بين وظيفة التدريس والقوانين الواضحة التي تنظمها، ووظيفة ممثل الدعاية الطبية التي تعتمد بشكل أساسي على اتفاقية العمل مع المشغل مما يزيد من تأثير العوامل الشخصية في ترك العمل في ظل ارتفاع حالة عدم الرضا لدى الموظف سواء من عقد العمل أو طبيعة العمل.

#### 5.2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

كانت نتائج درجة تأثير العوامل التشغيلية على توجه موظفي الدعاية الطبية لترك العمل مرتفعة أيضاً كما العوامل الشخصية، وذلك لكلا في المجالين (الرواتب والأجور، وضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية)، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمار، 2021) التي أشارت إلى ارتفاع تأثير ضغوط العمل على نية ترك العمل للعاملين في مؤسسة الكهرباء في السعودية، وكذلك تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Praditbatuga and Phakcharoen, 2018) التي أشارت إلى ارتفاع درجة تأثير الرواتب والأجور على توجه ممثلي الدعاية الطبية في تايلند لترك العمل.

ويعزو الباحث الارتفاع في درجة تأثير العوامل التشغيلية على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية إلى ما يولده الشعور الداخلي لممثل الدعاية الطبية من عدم الرضا عن الوظيفة سواء من الناحية المادية أو المعنوية. فعلى الصعيد المادي يلاحظ الباحث بحكم طبيعة عمله اليومي أن هنالك زيادة في أعداد موظفي الدعاية الطبية الراغبين بترك العمل والبحث عن فرصة أفضل مادياً في ظل

اعتقادهم بعدم وجود تناسب بين الجهد المبذول في الوظيفة والراتب الذي يحصلون عليه، خاصة وأن طبية دوام موظفي الدعاية الطبية يتطلب منهم ساعات عمل تفوق عادة ساعات العمل الاعتيادية لمختلف الموظفين لكن دون أن يكون لذلك أثر في زيادة الدخل المادي في غالب الأحيان.

كما أوضحت النتائج أن ضعف فرص الترقية ونظام الحوافز في الشركات كان من أبرز المؤثرات على التوجه لترك العمل، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى عدم وضوح بعض الأنظمة والقوانين في الشركات بشكل عام خاصة فيما يتعلق بحقوق الموظف فيها والتي تترتب عليها تأثيرات مادية في غالب الأحيان. كذلك فإن تأخر صرف الرواتب كان من العناصر الأعلى تأثيراً على التوجه لترك العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد موظفي الدعاية الطبية في معيشتهم -بشكل أساسي- على الراتب الشهري وبالتالي فإن أي تأخير على موعد صرف الراتب الشهري من شأنه أن يمنع الموظف من الوفاء بالتزاماته والمادية سواء العائلية منها أو المجتمعية أو الشخصية، وشعور الموظف بعدم الأمان حول توافر السيولة النقدية في موعدها من شأنه زيادة الرغبة في ترك العمل.

وأما على صعيد ضغط العمل، فيعزو الباحث ارتفاع درجة تأثير ضغط العمل على توجه الموظف لترك العمل لممثل للدعاية الطبية إلى طبية الحياة الاجتماعية المحلية التي يعيشها أفراد المجتمع الفلسطيني بشكل عام، حيث أن المجتمع المحلي يتميز بمشاركة أفراد على اختلافهم في المناسبات الاجتماعية والعائلية وغيرها بشكل دائم على مدار العام، ومع احتساب ساعات العمل الرسمية وغير الرسمية التي تتطلبها وظيفة ممثل الدعاية الطبية والتزام الموظف بحضور المناسبات الاجتماعية المختلفة فإن جميع ذلك يؤدي إلى نقص الوقت المتاح للموظف لراحته والترفيه عن نفسه واستعادة نشاطه في العمل مما يؤدي إلى التوجه لترك العمل للتخلص من هذه الضغوط.

وتشير النتائج إلى أن شعور الموظف بعدم وجود وقت لنفسه يؤدي إلى توجهه لترك العمل، ويرى الباحث أن طبيعة عمل ممثل الدعاية الطبية مرهق نفسياً بدرجة أولى للموظف بالإضافة إلى الإرهاق الجسدي، فساعات العمل طويلة وتتطلب تواجد الموظف غالباً خلال الفترتين الصباحية والمسائية على رأس عمله بالإضافة إلى الاضطرار للعمل من المنزل في أحيان كثيرة مما يحد من حرية الموظف وقدرته في الحصول على وقت للراحة.

## 5.2.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة حول درجة تأثير العوامل التنظيمية على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية إلى أن هذه الدرجة كانت مرتفعة وذلك لكلا المجالين (شبكة العلاقات في العمل - فريق العمل، وبيئة العمل)، وقد كانت العوامل التنظيمية الأعلى من بين العوامل الأخرى في تأثيرها على التوجه لترك العمل لدى موظفي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sirikanjanopas, 2020) للعوامل المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في تايلند، كما تتوافق النتيجة مع نتيجة دراسة (موسى وبوعمامة، 2019) التي أشارت إلى ارتفاع أثر العوامل التنظيمية في قرار ترك العمل.

ويعزو الباحث ارتفاع تأثير العوامل التنظيمية على توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك العمل إلى طبيعة العلاقة مع الإدارة، حيث يلاحظ الباحث أن أحد أبرز العوامل المشتركة بين موظفي الدعاية الطبية الذين تركوا عملهم سابقاً أو انتقلوا لشركة أخرى كانت بسبب النزاع مع الإدارة بشكل أساسي، ويبرر الباحث وجود هذا النوع من النزاعات بين الإدارة والموظفين إلى نقص في القوانين التي تنظم مهنة ممثل الدعاية الطبية، وعدم وضوح العقود المبرمة بين الموظف والشركة المشغلة. كما أن شعور

الموظف بعدم توافر الفرص المناسبة لتطوير ذاته وعدم وجود تدريب ملائم يعزز من توجهه لترك العمل.

وقد جاءت نتيجة كلا مجالي العناصر التنظيمية (بيئة العمل، شبكة العلاقات) مرتفعة، حيث يرى الباحث أن مجال بيئة العمل يعتبر مهماً لممثل الدعاية الطبية في قراره تجاه ترك أو الاستمرار بالعمل، ويلاحظ أن نتائج هذا المجال كانت جميعها مرتفعة، وكانت الأعلى موافقة منها تلك المتعلقة بتطوير الموظف لنفسه سواء من خلال تطوير موقعه الوظيفي وفق نظام الترقيات أو تطوير الذات والدورات التدريبية.

ويربط الباحث بين هذه النتيجة ونظرية ماسلو للحاجات الإنسانية التي تقترض أن الإنسان يتدرج في إشباع حاجاته وفقاً لخمسة مستويات، ويرى الباحث أن ممثلي الدعاية -في غالبيتهم حسب الإجابات- يحققون المستوى الأول من هرم ماسلو، وبالتالي تتولد لديهم الرغبة في تحقيق مستويات أعلى في الهرم كالحصول على التقدير من الآخرين وتقدير الذات وتطويرها. أيضاً فإن الباحث يرى أن هذه النتيجة تتلاءم مع طبيعة موظفي الدعاية الطبية إذ أن الغالبية منهم في سن الشباب ممن يسعون إلى تطوير أنفسهم للحصول على فرص أفضل للترقية أو البحث عن فرصة عمل أفضل.

أما في مجال شبكة العلاقات فقد كانت جميع الفقرات مرتفعة أيضاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية دور إدارة الشركات في التأثير على قرار الموظف بترك العمل بل وأنه يعتبر العامل الأبرز بالإضافة على الجانب المادي في التوجه لترك العمل، حيث يلاحظ الباحث أن غالب الحالات التي أجابت بأنها تركت العمل مسبقاً كان لضعف الاتصال مع الإدارة أو التصادم معها النصيب الأكبر في هذا القرار. وقد أشارت الإجابات إلى أن استخدام الإدارة لأسلوب التهديد يعتبر الأعلى في تأثيره على التوجه لترك العمل.

### 5.2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع حول الدوافع التي يمكن أن توجه ممثلي الدعاية الطبية لترك أعمالهم الحالية كانت بدرجة أولى للدوافع الإدارية المتمثلة في سوء العلاقة مع الإدارة، وبعدها الدوافع المادية المرتبطة بالأجور والرواتب والمحفزات المادية الأخرى التي يمكن أن يحصل عليها الموظف. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Alshamrani et al., 2023) والتي أكدت على أن المحفزات المرتبطة بالإدارة وملائمة بيئة العمل كانت الأعلى تأثيراً على قدرة الشركة للاحتفاظ بموظفيها، فيما جاءت الرواتب والمحفزات المادية في المرتبة الثانية ضمن أهم المحددات المرتبطة بقدرة شركات التصنيع الدوائي السعودية للاحتفاظ بموظفيها.

ويرى الباحث أن محددات العلاقة مع الإدارة والرواتب تعتبر من أهم المحددات المرتبطة بترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية، وقد يختلف ترتيب هذه العناصر من وظيفة لأخرى ومن شركة لأخرى، ومع تقلص التباين في الرواتب التي تقدمها الشركات لموظفي الدعاية الطبية بشكل عام، يصبح التركيز بشكل أكبر على مدى سلاسة تعامل الإدارة مع الموظفين في اتخاذ القرار للبقاء أو ترك العمل لدى ممصل الدعاية الطبية، مع التأكيد على أن الرواتب والمحفزات المادية الأخرى لا تزال تلعب دوراً مهماً في قرار ترك العمل، لكنها تتوقف على تواجد فرصة بديلة ملائمة للموظف إن كانت لديه التوجهات الأولية لترك العمل بسبب العلاقة السيئة مع الإدارة.

### 5.3 ملخص النتائج

1. درجة تأثير العوامل الشخصية والتشغيلية والتنظيمية على توجه مندوبي الدعاية الطبية في

جنوب الضفة الغربية لترك العمل كانت بدرجة مرتفعة.

2. سجلت العوامل التنظيمية أعلى نسبة في التأثير على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في جنوب الضفة الغربية، تلتها العوامل التشغيلية، ومن ثم العوامل الشخصية.
3. سوء العلاقة مع الإدارة في الشركات كانت أكبر الدوافع التي يمكن أن تؤدي إلى بممثل الدعاية الطبية لترك عمله الحالي، فيما كانت الدوافع المادية المرتبطة بالأجور والحوافز والترقيات في المرتبة الثانية.

## 5.4 توصيات الدراسة

### 5.4.1 توصيات عامة للدراسة

1. يوصي الباحث الإدارة بتحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً، والابتعاد عن أساليب التهديد.
2. أهمية وجود قوانين واضحة للمكافآت والعقوبات تنظم الجوانب التنظيمية داخل الشركة.
3. يوصي الباحث الإدارة بمتابعة احتياجات موظفيها والاستماع إلى مشاكلهم، والعمل على حلها بشكل سريع.
4. التوصية بالاهتمام بتنمية مهارات الموظفين من خلال الدورات التدريبية، ورفد الموظفين بالأدوات والوسائل التي تساعد على إيجاد بيئة عمل مريحة ترفع من رضا العاملين.
5. الاهتمام بالأنشطة اللامنهجية وإقامة الفعاليات الترفيهية للموظفين لتخفيف ضغط العمل، والمرونة في منح الإجازات وتوزيع ساعات الدوام.
6. توصية ممثلي الدعاية الطبية بالعمل وفق عقد عمل واضح ورسمي في الشركات، يتضمن متطلبات الوظيفة والحقوق والواجبات.
7. التوصية بالحد من ضغط العمل، والوصول إلى توازن بين الحياة العملية والعائلة لدى ممثلي الدعاية الطبية.

## 5.4.2 توصيات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة نوعية حول أبرز العناصر التي تؤدي إلى ترك ممثلي الدعاية الطبية لأعمالهم باستخدام أسلوب المقابلة مع مدراء الشركات وأقسام إدارة شؤون الموظفين.
2. إجراء دراسة مقارنة بين العناصر المؤثرة على ترك ممثلي الدعاية الطبية لأعمالهم محلياً وعالمياً.

## 6 قائمة المصادر والمراجع

- المصادر والمراجع العربية.
- المصادر والمراجع الأجنبية.

## 6.1 المصادر والمراجع العربية

القرآن الكريم. (سورة قريش، الآيات 3-4)

بن غبريد، رياض. (2019). التسرب الوظيفي الطوعي: تأصيل نظري. دراسات اجتماعية، 22، 19 - 32.

بدودة، مخلص، وعرابة، الحاج. (2018). أثر ضغوط العمل على نية تركه - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بتقريت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

ديب، كندة وعجين، عفراء. (2018). تأثير الثقافة التنظيمية في نية دوران العمل في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)، رسالة ماجستير غير منشورة، اللاذقية، سوريا.

شليبي، ياسر، ولدادوة، حسن. (2013). الثقافة المهنية في القطاع الصحي الحكومي في الأراضي الفلسطينية. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.

الشوابكة، عرين، وطويقات، أمجد. (2019). أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الطوري، إيفا، والجمل، سمير. (2020). واقع دوران العمل وأثره على مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

العباس، إيليا، وسليطين، سوما. (2022). تأثير بيئة العمل في نية ترك العمل (دراسة ميدانية في جامعة تشرين). مجلة جامعة حماه، 5(10)، 91 - 105.

العمار، عبد الله. (2021). أثر ضغوط العمل على دوران العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسة الكهرباء في المنطقة الجنوبية - السعودية)، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 47(8)، 133 - 166.

الفريجات، هناء، والقضاة، عمر. (2017). دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الليبية العالمية، ع22، 1-26.

القبج، والشاعر، وخليل. (2018). دوران العمالة القسري في سوق العمل الفلسطيني وأثره في التمكين الاقتصادي للنساء في الضفة الغربية دراسة على المؤسسات الخدمانية في القطاع الخاص في مدينة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

القضاة، محمود، والمعلا، عماد. (2021). أثر الأمان الوظيفي والتداخل بين الحياة والعمل على نية ترك العمل: دراسة حالة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 1(6)، 392 - 400.

القطاونة، منال فوزي محمد، وخليفات، عبد الفتاح صالح موسى. (2007). العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

قنديلجي، عامر. (2020). منهجية البحث العلمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمود، محمد، وخريم، حمزة. (2021). أثر التوازن بين الحياة والعمل على نية ترك العمل: دراسة حالة على مجموعة المناصر، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المسيديين، مصعب، والرفوع، أحمد. (2022). العوامل المؤثرة في نية ترك العمل لدى العاملين في قطاع الصناعات البلاستيكية الأردنية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 11-24.

موسى، سويسي، وبوعمامة، خامرة. (2019). أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على نوايا ترك العمل: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.

## 6.2 المصادر والمراجع الأجنبية

Alam, S., & Shahi, M. (2015). Factors affecting job satisfaction, motivation and turnover rate of medical promotion officer (MPO) in pharmaceutical industry: A study based in Khulna city. *Asian Business Review*, 1(2), 126-131.

Al-Habil, W., & Shehadah, M. (2017). Factors Affecting the Employees' turnover at the ministry of high education in Gaza Governorates-Case study: North and West Gaza Directorates of Education. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(5), 1-15.

Alshamrani, M., Alharthi, S., Helmi, M., & Alwadei, T. (2023). Determinants of Employee Retention in Pharmaceutical Companies: Case of Saudi Arabia. *Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 08–22

Amornyngcharoen, W. (2017). Factors that affect turnover intention of medical sales representatives in leading multinational pharmaceutical companies in Thailand.

Athika, K. (2022). Factors Influencing Employee Retention And Employee Turnover Intention In Multinational Pharmaceutical Industry In Thailand: Employee Perspective (Doctoral dissertation, Mahidol University).

Bilto, I., Swies, G. J., Sukkari, L. S., & Swies, R. J. (2020). Study to assess job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the Jordanian architecture sector. *Business and Management*, 12(3).

Brady, P. Q. (2017). Chief concerns: Identifying the personal and work-related factors associated with job satisfaction, burnout, and turnover intentions among police chiefs (Doctoral dissertation).

Cem, T. Brook, s C. and Holtomb (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1553-1568.

Choo, K. S., Lee, S. T., Ng, S. S., Tan, H. Q., & Tay, W. S. (2013). A study on factors that impact turnover intention of employees among SME firms in ICT industry (Doctoral dissertation, UTAR).

- Han, J. W. (2023). A contextual study of employee turnover intention in Vietnam F&B service sector: an integrative perspective. *Journal of Advances in Management Research*, 20(1), 35-54.
- Hanif, A., Khalid, W., & Khan, T. N. (2013). Relating Maslow's hierarchy of needs with employee turnover and retention: case study of local telco. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 51.
- Hanna, Gergis, & Elsaid, Abdel Moneim. (2013). Factors affect the high rate of turnover of pharmaceutical-scientific representatives, in Egyptian pharmaceutical companies, Unpublished Master Thesis, Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Hayajneh, Y. A., AbuAlRub, R. F., Athamneh, A. Z., & Almakhzoomy, I. K. (2009). Turnover rate among registered nurses in Jordanian hospitals: an exploratory study. *International journal of nursing practice*, 15(4), 303-310.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 445–505).
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- Maska, H., & Riyanto, S. (2020). The Influence of Job Embeddedness, Salary, and Organizational Commitment against the Turnover Intention of the Employees in the Marketing Division at Pharmaceutical Laboratories Industry in Jabodetabek. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(2), 29-35.
- McKinney, W. R., Bartlett, K. R., & Mulvaney, M. A. (2007). Measuring the costs of employee turnover in Illinois public park and recreation agencies: An exploratory study. *Journal of Park and Recreation Administration*, 50.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). 5. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in organizational behavior*, 23, 189-246.
- Mossarah, A. (2023). Investigating factors that impact employee turnover in the medical device industry in the United Arab Emirates. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100492.

Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). A managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).

Praditbatuga, P., & Phakcharoen, O. (2018). Factors relating to turnover intention of medical sales representatives of BDSH Thailand Ltd. *AU eJournal of Interdisciplinary Research* (ISSN: 2408-1906), 3(2).

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T., & Mitchell, T. R. (2015). Looking beyond the trees: A meta-analysis and integration of voluntary turnover research. In *Academy of Management Proceedings*, 2015(1),12779.

Sablynski, C. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2002). Turnover: An integration of Lee and Mitchell's unfolding model and job embeddedness construct with Hulin's withdrawal construct. In J. M. Brett & F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 189–203).

Sahurkar, a. m., & Singh, d. k. (2011). a study to evaluate high employee turnover of indian pharmaceutical companies as compared to multinational pharmaceutical companies with reference to nagpur & wardha.

Sinsakjarungdej, M. T., & Khanchanapong, T. (2021). The relationship between organizational factors and turnover intentions in the pharmaceutical companies in Bangkok (Doctoral dissertation), Thammasat University, Thailand.

Sirikanjanopas, T. (2020). The impact of job characteristics and satisfaction on turnover intention of medical representatives in pharmaceutical company in Thailand.

Song, H., & Jung, J. (2022). Factors Affecting Turnover and Turnaway Intention of Journalists in South Korea. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 99(4), 1072-1098.

Sood, K., & Jain, K. (2020). Impact of Employee Retention on Medical Representatives of Pharmaceutical Companies. *IRE Journals*, 3(11).

Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273-1296.

## ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

### نموذج تحكيم استبانة دراسة علمية

عنوان الدراسة: "العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية: دراسة على شركات الأدوية في فلسطين"

تحية طيبة وبعد،

بداية أود أن أتقدم لكم بجزيل الشكر وخالص العرفان على قبولكم تحكيم أداة الدراسة، كما وأرجو منكم التكرم بتعبئة بياناتكم الشخصية لحفظ حقوقكم ومساهمتم في تحكيم الأداة

1	اسم المحكم/ة	
2	الرتبة العلمية	
3	المؤسسة التعليمية	
4	التخصص	

أسعد بتواصلكم لأي استفسار كما وأكرر شكري لكم على قبولكم تحكيم الاستبانة.

ملاحظة: في حال تواجد أي ملاحظات أخرى ترغبون بإضافتها فأرجو التكرم بالإشارة إليها داخل الملف.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث: إيهاب الجبارين

جامعة الخليل



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرات السادة ممثلي الدعاية الطبية المحترمين

تحية طبية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية: دراسة على شركات الأدوية في فلسطين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال؛ ولتحقيق ذلك يضع الباحث بين أيديكم بعض الفقرات في ثلاثة عوامل رئيسية (عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية، وعوامل تشغيلية) كعوامل مؤثرة في قرار ممثل الدعاية الطبية ترك عمله، راجياً منكم التكرم بإبداء رأيكم حول درجة أهميتها في قرار ترك العمل من وجهة نظركم الشخصية. شاكراً لكم جهودكم، وحرصكم على إنجاز هذه الدراسة، علماً بأن إجاباتكم هي لغايات البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم

الباحث: إيهاب الجبارين

إشراف: د. عيسى سميرات

أولاً: البيانات الأولية.

ضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يتطابق مع إجابتك:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  30 - 45 سنة  من 46 - 60 سنة  أكبر من 60 سنة

3. المستوى التعليمي:

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  11 - 15 سنة  16 - 20 سنة  أكثر من 20 سنة

5. الحالة الاجتماعية:

متزوج  أعزب  مطلق

عدد الأبناء: \_\_\_\_\_

6. طبيعة السكن:

ملك  إيجار

7. كيفية الوصول إلى العمل:

سيارة خاصة  سيارة الشركة  مواصلات عامة

8. الراتب الشهري:

خمسة آلاف شيكل فأقل  5001 - 7500 شيكل  7501 - 10000 شيكل  أكثر من 10000 شيكل

9. التأمين الصحي:

خاص  حكومي  لا يوجد

## 10. طبيعة الشركة التي تعمل بها:

- شركة تصنيع أدوية فلسطينية  مستودع طبي - شركات توزيع أدوية

ثانياً: تقييم درجة تأثير العوامل (الشخصية، والتشغيلية، والتنظيمية) في قرار ترك العمل.

يرجى الإشارة إلى درجة توافك مع الفقرات، من خلال وضع علامة (✓) مقابل الدرجة التي تتطابق مع رأيك الشخصي للفقرة.

ملاحظة خاصة بنسخة التحكيم فقط: (المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت خماسي بدرجات موافقة حسب الآتي 5. أوافق بشدة، 4. أوافق، 3. محايد، 2. عارض، 1. أعارض بشدة)

الرقم	الفقرة	انتماء العبارة للمجال		وضوح صياغة العبارة		التعديل المقترح/الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
<b>المحور الأول: العوامل الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية... الخ) المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين.</b>						
1.	يميل الشباب من ممثلي الدعاية الطبية إلى ترك العمل أكثر من غيرهم.					
2.	الإناث أكثر ميلاً لترك العمل من الذكور.					
3.	ذوي مستوى التعليم الأعلى أكبر رغبة في ترك العمل من غيرهم.					
4.	المتزوجين أقل ميلاً لترك العمل من غيرهم.					
5.	يؤثر الاستقرار النفسي على الرغبة في ترك العمل.					
6.	عقد العمل الجزئي يؤثر على قرار ترك العمل.					
7.	الالتزامات المادية العالية تؤثر على زيادة الرغبة في ترك العمل.					
8.	تؤثر سنوات الخبرة على قرار ترك العمل.					
<b>المحور الثاني: العوامل التشغيلية (الأجور، ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والهنية) المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين.</b>						
<b>المجال الأول: أثر الأجور على قرار ترك العمل</b>						
9.	يؤثر عدم التزام الشركة بالحد الأدنى للأجور على قرار ترك العمل.					
10.	يؤثر عدم تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي على قرار ترك العمل.					

الرقم	الفقرة	انتماء العبارة للمجال		وضوح صياغة العبارة		التعديل المقترح/الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
11.	يؤثر عدم تناسب الراتب مع طبيعة العمل على قرار ترك العمل.					
12.	تأخر صرف الرواتب عن موعدها المحدد يؤدي إلى ترك العمل.					
13.	عدم تناسب الراتب مع الاحتياجات الأساسية يؤثر على قرار ترك العمل.					
14.	عدم تناسب الراتب مع رواتب زملائي في العمل يؤثر على قرار ترك العمل.					
15.	ضعف التقدير المادي للأفكار الريادية.					
16.	ضعف نظام الحوافز المادية في الشركة.					
17.	ضعف نظام العلاوات في مقابل الجهد المبذول.					
18.	ضعف فرص الحصول على ترقية.					
<b>المجال الثاني: ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والهنية</b>						
19.	جدول العمل المضغوط يؤثر على قرار ترك العمل.					
20.	عدم وضوح الأهداف يؤثر على قرار ترك العمل.					
21.	عدم وجود خطة عمل في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					
22.	عدم تلقي المعلومات الكافية من الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.					
23.	عدم وضوح الصلاحيات الإدارية يؤثر على قرار ترك العمل..					
24.	عدم وضوح المسؤوليات للموظفين يؤثر على قرار ترك العمل.					
25.	عدم وضوح التوقعات المنتظرة مني يؤثر على قرار ترك العمل.					
26.	الشعور بالحاجة إلى وقت أطول لإنجاز المهام المطلوبة مني.					
27.	عدم توفر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل تدفعني لتركه.					

الرقم	الفقرة	انتماء العبارة للمجال		وضوح صياغة العبارة		التعديل المقترح/الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
28.	عدم الاهتمام بالتوازن بين العمل والمنزل.					
29.	شعوري بعدم وجود وقت لنفسي.					
<b>المحور الثالث: العوامل التنظيمية/ الرضا الوظيفي عن (بيئة العمل، شبكة العلاقات ... الخ) المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين.</b>						
<b>المجال الأول: بيئة العمل.</b>						
30.	عدم جاهزية المكاتب ومواقع العمل.					
31.	عدم توفر خدمات الرعاية الصحية – التأمين الصحي-.					
32.	عدم توافر وسائل الاتصال المساعدة المناسبة.					
33.	عدم توافر التدريب الملائم.					
34.	عدم توافر التحفيز المعنوي.					
35.	عدم توافر فرص تطوير الذات.					
36.	استمراري في مناصبي لفترة زمنية طويلة دون تغيير.					
<b>المجال الثاني: شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل.</b>						
37.	عدم وجود تعاون بين الزملاء.					
38.	عدم اهتمام الإدارة بحل المشاكل بين الزملاء.					
39.	عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الشركة.					
40.	عدم وضوح التشريعات والقوانين تدفني لترك العمل.					
41.	ضعف الاتصال مع الإدارة.					
42.	تركز السلطة في يد الإدارة العليا.					
43.	عدم استماع الإدارة لشكاوي الموظفين ومقترحاتهم.					
44.	تعرضي للانتقاد الدائم من الإدارة.					
45.	ضعف القدرة على تبادل الأفكار في الشركة.					

الرقم	الفقرة	انتماء العبارة للمجال		وضوح صياغة العبارة		التعديل المقترح/الملاحظات
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
46.	استخدام الإدارة لأسلوب التهديد للموظفين في الشركة.					
47.	عدم ثقة الإدارة بقدراتي الشخصية.					
48.	عدم تفهم الإدارة لظروفي الاجتماعية.					
49.	ضعف الروح المعنوية داخل الشركة.					

ثالثاً: العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل.

يرجى ذكر أبرز (3) عوامل تؤثر على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

رابعاً: المؤشرات التي تساعد في التنبؤ بتوجه الممثلين الطبيين لترك العمل.

يرجى ذكر أبرز (3) مؤشرات تساعد في التنبؤ بنية ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين:

4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث: إيهاب الجبارين

إشراف: د. عيسى سميرات

ملحق رقم (2)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرات السادة ممثلي الدعاية الطبية المحترمين

تحية طبية وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "العوامل المؤثرة على التوجه لترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية: دراسة على شركات الأدوية في فلسطين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال؛ راجياً منكم التكرم بإبداء رأيكم حول درجة أهميتها في قياس قرار ترك العمل من وجهة نظركم الشخصية. شاكراً لكم جهودكم، وحرصكم على إنجاز هذه الدراسة.

مع خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم

الباحث: إيهاب الجبارين

إشراف: د. عيسى سميرات

أولاً: البيانات الأولية.

الرجاء وضع إشارة الصواب (✓) أمام الإجابة التي تنطبق عليك.

**11. النوع الاجتماعي:**

ذكر  أنثى

**12. العمر:**

أقل من 30 سنة  30 سنة فأكثر

**13. المؤهل العلمي:**

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

**14. سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

**15. الحالة الاجتماعية:**

متزوج  أعزب  مطلق

**16. عدد الأبناء: —**

**17. طبيعة السكن:**

ملك  إيجار

**18. كيفية الوصول إلى العمل:**

سيارة خاصة  سيارة الشركة  مواصلات عامة

**19. الراتب الشهري:**

2500 شيكل فأقل  2501 - 5000 شيكل

5001 - 7500 شيكل  أكثر من 7500 شيكل

**20. هل تركت عملك سابقاً وانتقلت إلى عمل آخر:**

نعم  لا

**21. هل توفر الشركة نظام تأمين صحي لموظفيها:**

لا

نعم

## 22. طبيعة الشركة التي تعمل بها:

شركة تصنيع أدوية فلسطينية

مستودع طبي - شركات توزيع أدوية

ثانياً: تقييم درجة تأثير العوامل (الشخصية، والتشغيلية، والتنظيمية) في قرار ترك العمل.

يرجى الإشارة إلى درجة توافقك مع الفقرات، من خلال وضع علامة (✓) مقابل الدرجة التي

تتطابق مع رأيك الشخصي للفقرة.

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
المحور الأول: العوامل الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية... الخ) المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين.						
50.	يميل ممثلي الدعاية الطبية من فئة عمر الشباب إلى ترك العمل أكثر من غيرهم.					
51.	الإناث أكثر ميلاً لترك العمل من الذكور.					
52.	ذوي مستوى التعليم الأعلى أكبر رغبة في ترك العمل من غيرهم.					
53.	المتزوجين أكثر ميلاً لترك العمل من غيرهم.					
54.	يؤدي عدم الاستقرار الشخصي إلى الرغبة في ترك العمل.					
55.	عقد العمل الجزئي يؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل.					
56.	زيادة الالتزامات المادية تؤثر على الرغبة في ترك العمل.					
57.	زيادة سنوات الخبرة تؤثر على الرغبة في ترك العمل.					
المحور الثاني: العوامل التشغيلية (الأجور، ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية) المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين.						
المجال الأول: أثر الأجور على قرار ترك العمل						
58.	تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي يؤدي إلى زيادة الرغبة في البقاء في العمل.					
59.	تناسب الراتب مع طبيعة العمل يؤثر في الرغبة في ترك العمل.					

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.60	تأخر صرف الرواتب عن موعدها المحدد يؤثر على الرغبة في ترك العمل.					
.61	تناسب الراتب مع رواتب زملائي في العمل يؤثر على قرار ترك العمل.					
.62	ضعف التقدير المادي للأفكار الريادية يؤثر على الرغبة في ترك العمل.					
.63	نظام الحوافز المادية في الشركة يؤثر في الرغبة في ترك العمل.					
.64	فرص الحصول على ترقية تؤثر على الرغبة في ترك العمل.					
<b>المجال الثاني: ضغوط العمل والتضارب بين الحياة الشخصية والمهنية</b>						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.65	جدول العمل المضغوط يؤثر على قرار ترك العمل.					
.66	وضوح الأهداف يؤثر على قرار ترك العمل.					
.67	وجود خطة عمل في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.68	تلقي المعلومات الكافية من الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.69	وضوح الصلاحيات الإدارية يؤثر على قرار ترك العمل.					
.70	وضوح المسؤوليات للموظفين يؤثر على قرار ترك العمل.					
.71	وضوح التوقعات المنتظرة من الموظف يؤثر على قرار ترك العمل.					
.72	الشعور بالحاجة إلى وقت أطول لإنجاز المهام المطلوبة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.73	توفر الإمكانيات اللازمة لأداء العمل تؤثر على قرار ترك العمل.					
.74	اهتمام إدارة الشركة بالتوازن بين العمل والمنزل للموظف يؤثر على قرار ترك العمل.					
.75	شعور الموظف بعدم وجود وقت خاص لنفسه يؤثر على قرار ترك العمل.					

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الثالث: العوامل التنظيمية/ الرضا الوظيفي عن (بيئة العمل، شبكة العلاقات ... الخ) المؤثرة على قرار ترك العمل لدى ممثلي الدعاية الطبية في فلسطين.						
المجال الأول: بيئة العمل.						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.76	جاهزية المكاتب ومواقع العمل تؤثر على قرار ترك العمل.					
.77	توفر خدمات الرعاية الصحية تؤثر على قرار ترك العمل.					
.78	توافر وسائل الاتصال اللازمة لأداء المهام المطلوبة تؤثر على قرار ترك العمل.					
.79	توافر التدريب الملائم يؤثر على قرار ترك العمل.					
.80	توافر فرص تطوير الذات يؤثر على قرار ترك العمل.					
.81	نظام الترقيات يؤثر على قرار ترك العمل.					
المجال الثاني: شبكة العلاقات في العمل/فريق العمل.						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.82	وجود تعاون بين الزملاء يؤثر على قرار ترك العمل.					
.83	اهتمام الإدارة بحل المشاكل بين الزملاء يؤثر على قرار ترك العمل.					
.84	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.85	وضوح القوانين الداخلية للشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.86	ضعف الاتصال مع الإدارة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.87	متابعة الإدارة لشكاوي الموظفين ومقترحاتهم يؤثر على قرار ترك العمل.					
.88	القدرة على تبادل الأفكار في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.89	استخدام الإدارة لأسلوب التهديد للموظفين في الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					
.90	ثقة الإدارة بقدراتي الشخصية يؤثر على قرار ترك العمل.					
.91	تفهم الإدارة لظروفي الاجتماعية يؤثر على قرار ترك العمل.					
.92	الروح المعنوية داخل الشركة يؤثر على قرار ترك العمل.					

ثالثاً: العوامل المؤثرة على قرار ترك العمل.

أذكر (3) أسباب تجعلك تفكر بترك العمل إن تعرضت لها في عملك:

\_\_\_\_\_ .7  
 \_\_\_\_\_ .8  
 \_\_\_\_\_ .9

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث: إيهاب الجبارين

إشراف: د. عيسى سميرات

ملحق رقم (3)

قائمة المحكمين

المؤسسة التعليمية	اسم المحكم	الرقم
جامعة الخليل	د. محمد الجعبري	1
جامعة الخليل	د. وسيم سلطان	2

ملحق رقم (4)

قائمة الشركات، وأعداد ممثلي الدعاية الطبية

الشركة	عدد الممثلين	نوع الشركة
بيرزيت	8	تصنيع
القدس	10	تصنيع
دار الشفاء	9	تصنيع
بيت جالا	7	تصنيع
سما	7	تصنيع
العربية	5	مستودع
مسروجي	7	مستودع
سواكير	7	مستودع
الثريا	5	مستودع
سيزار	8	مستودع
التوريدات	5	مستودع
نيوتري لاين	6	مستودع
بلاتينيوم	2	مستودع
فيتافارم	2	مستودع
المدينة المنورة	5	مستودع
الكرمة	5	مستودع
جراند فارم	3	مستودع
فارمكس	7	مستودع
نيومدسن	8	مستودع
يونيبال	2	مستودع
الرواد	2	مستودع
القاهرة	2	مستودع
فيركا	1	مستودع
اليسون	2	مستودع

نوع الشركة	عدد الممثلين	الشركة
مستودع	3	كليفر اند كلير
مستودع	2	البدر
مستودع	2	نزال
مستودع	4	ميراميدو
مستودع	1	ماي لايف
مستودع	2	صيام
مستودع	1	بيورنيشتر
مستودع	1	بالكو
مستودع	2	ادي فارم
مستودع	2	ترانس ميد
مستودع	3	الوطنية العربية
مستودع	1	الاميد
مستودع	2	الايوسطية
مستودع	2	الرام
مستودع	2	ف ا. حنا
مستودع	2	جونا
مستودع	1	فلوريس
مستودع	1	ميرك
مستودع	2	سوبر فارم
مستودع	3	استرازينكا
مستودع	5	ممثلي دعاية متفرقين
169		الإجمالي