

## تشخيص مسببات ضغوط العمل لدى الأطباء والممرضين العاملين في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل: دراسة تحليلية مقارنة

رغم سالم علي الطائي

م. د. آلاء عبد الموجود العاني

كلية الادارة والاقتصاد

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

جامعة الموصل

**Diagnostic of Reasons of Job Stress For the Doctors and Nurses in AL-Khansaa Teaching Hospital in Mosul: Comparative Analytical Study**

**Dr. Alla'aAbdulmawjood AL-Aa'ni  
Ali Al-Tae'e**

**RaghadSalim**

٢٠١٤/٦/١٥ تاريخ قبول النشر

٢٠١٣/١١/٦ تاريخ استلام البحث

**المستخلص:**

انطلق البحث من معضلة فكرية ذات بُعد تطبيقي تمثل في تشخيص ضغوط العمل التي يتعرض لها كلا من الأطّباء والممرضين العاملين في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل للوقوف على مسبباتها ، إذ تستهدف دراستنا الكشف عن مسببات ضغوط العمل التي يواجهها كل من الأطّباء والممرضين في الميدان المبحوث ، والمقارنة بينها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يصف الظواهر الكائنة ويفسرها ، وتبني البحث مجموعة من الفرضيات كإجابات تخمينية مؤقتة لمشكلة البحث ، التي جرى اختبارها بأدوات إحصائية لا معلميه ، كما جرى اختيار عينة مكونة من (٥٥) طبيباً و (٥٥) مريضاً من العاملين في مستشفى الخنساء.

استنجدت الدراسة أن مستوى الشعور بضغوط العمل يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المنظمة ، وأن هنالك فروقات معنوية بين مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها كل من الأطّباء والممرضين في الميدان المبحوث . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية العاملة في المستشفى سواء كانت هذه الموارد أطّباء أم ممرضين والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم الفنية لممارسة الدور الوظيفي على نحوٍ سليم وواضح للنهوض بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها.

**الكلمات المفتاحية :** ضغوط العمل، مسببات فردية، مسببات تنظيمية

**Abstract:**

The search of the dilemma of an intellectual dimension applied represent in the diagnosis of Job stress faced by both doctors and nurses working in the Al-Khanssa Teaching Hospital in Mosul to determine the causes, as targeting our study reveal the causes of Job stress faced by both doctors and nurses in the Category field, and compare them.

The study relied on descriptive and analytical approach because it describes the phenomena allocated and interpreted, The study has adopted a set of hypotheses as temporary speculative answers to the problem of the study, which tested statistical tools are not parameter, were also selected a sample of 55doctors and 55nurses from workers in Al-Khanssa Teaching Hospital.

The study concluded that the level of feeling the Job stress and its implications, varies from person to person, depending on the efficiency and the nature and location of the organization. And that there are significant differences between the causes of Job stress experienced by all of the doctors and nurses in the Category field. The study recommended that

attention to human resources working in the hospital, whether these resources are doctors or nurses, and work to develop their abilities and technical skills to practice Job Role clear and properly fulfill its function and responsibilities.

**Key word :** Job stress ,The causes of individual, Causes of organizational.

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث :

تختلف أسباب الضغوط التي يتعرض لها الأفراد العاملين في المنظمات وذلك حسب نوع المنظمة، وطبيعة عملها، وحسب وظيفة الفرد، وخصائصه المهنية والشخصية، وعلى وجه الخصوص يتعرض الأفراد العاملين في المؤسسات الطبية إلى ضغوط عمل عديدة قد تختلف في نوعها ومستواها من فئة مهنية لأخرى، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثان، فضلاً عن المعايشة الميدانية خلال فترة التدريب الصيفي تم تشخيص وجود ضغوط العمل لدى الممرضين والأطباء العاملين في مستشفى النساء وذلك من خلال المؤشرات الآتية:

جدول (١) المؤشرات التي تعكس وجود ضغوط العمل في المنظمة

١ التأخر في الحضور إلى العمل.	٥ اتخاذ قرارات غير سليمة.
٢ الغياب وعدم المواطبة.	٦ الاكتتاب.
٣ الإهمال.	٧ عدم التعاون مع الآخرين.
٤ ارتكاب أخطاء في العمل.	٨ علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.

المصدر: اعداد الباحثتين اعتماداً على (العيان، ٢٠٠٥،)

وبناءً عليه يمكن تحديد مشكلة البحث على نحوٍ دقيق بإثارة التساؤلات الآتية:

١. هل يتعرض الأطباء والممرضين إلى نفس النوع من الضغوط ؟
٢. ما هي أسباب ضغوط العمل التي يتعرض لها الأطباء في المؤسسات الصحية ؟
٣. ما هي أسباب ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضين في المؤسسات الصحية ؟
٤. هل هناك تباين في مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأطباء عن تلك التي يتعرض لها الممرضين؟

### ثانياً: أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من أهمية المشكلة التي يعالجها، وأهمية الميدان الـ مبحوث، إذ يُعد القطاع الصحي ممثلاً بمستشفى النساء التعليمي من القطاعات الحيوية والمهمة في مجتمعنا، إذ يركز البحث على مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأطباء والممرضين في المؤسسات الصحية بوصفها ذات تأثير كبير في أدائهم لأنها تعبّر عن مجمل ما يعنيه الأفراد العاملين في المنظمة، وما ينجم عن هذه المعاناة من تدن في مستوى العمل.

فضلاً عن ذلك فإن البحث يسهم في تقديم بعض المعالجات والإستراتيجيات التي يمكن من خلالها كل من الفرد والإدارة من مواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المؤسسات الصحية.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يرمي البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل بالآتي:

١. تقديم إطار معرفي يشمل المضامين المفاهيمية الأساسية لضغط العمل.
٢. تشخيص ضغوط العمل التي يتعرض لها كل من الأطباء والممرضين في الميدان المبحوث.
٣. الكشف عن مسببات ضغوط العمل التي يواجهها كل من الأطباء والممرضين في الميدان المبحوث ، والمقارنة بينها.
٤. إثارة انتباه إدارة الميدان المبحوث عن أهم السبل والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها مواجهة ضغوط العمل التي يتعرض لها الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى من أجل القضاء عليها أو التخفيف من أثارها السلبية.

### رابعاً: فرضيات البحث:

سعياً للتوصل إلى حلول للتساؤلات البحثية المثارة في مشكلة البحث تم تبني الفرضيات الآتية:

١. يتعرض كل من الأطباء والممرضين إلى ضغوط عمل في مستشفى النساء التعليمي في الموصل.
٢. تتبادر مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأطباء عن تلك التي يتعرض لها الممرضين في المؤسسات الصحية.

### خامساً: حدود البحث:

١. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستشفى النساء التعليمي في الموصل وهي تابعة لوزارة الصحة، وهي تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة الموصل.
٢. **الحدود الزمانية:** وتمثل بمدة إعداد الدراسة التحليلية على المستشفى المبحوث والتي امتدت من (نisan ٢٠١٣ ولغاية تموز ٢٠١٣).

٣. **الحدود البشرية** : وتمثل بالأطباء والممرضين العاملين في مستشفى النساء التعليمي في الموصل ، إذ تم توزيع الاستمارات الخاصة ببيانات الجانب الميداني للدراسة، إذ وزعت (١٣٠) استماراة، تم استرجاع (١١٠) منها بواقع (٥٥) استماراة للأطباء ومثلها للممرضين.

### سادساً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها ثم تفسيرها، بناءً على ما تم جمعه من بيانات .

### سابعاً: أساليب جمع البيانات وتحليل المعلومات

١. **الجانب النظري**: تم استخدام العديد من المصادر العلمية العربية والأجنبية من كتب ودوريات ، فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

٢. **الجانب الميداني**: شكلت استماراة الاستبيان المصدر الرئيسى الذى اعتمدته الباحثتان للحصول على بيانات الجانب العملي ، إذ تضمنت (٤) فقرة موزعة على محورين ، عرض المح ور الأول المعلومات التعريفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ..... الخ) بواقع(٨) فقرات، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير الرئيسي للدراسة مسببات ضغوط العمل والذي شمل (٣٦) فقرة مقسمة على متغيرين هما المسببات الفردية وتضمنت أربعة أبعاد بواقع (٥) فقرات للبعد الأول غموض الدور، و (٦) فقرات للبعد الثاني صراع الدور، و (٥) فقرات للبعد الثالث عباء العمل، و (٤) فقرات للبعد الرابع المسؤولية تجاه الآخرين، أما المسببات التنظيمية فقد تضمنت بعدين الأول التطور الوظيفي وغطي بـ (٧) فقرات، وبيئة العمل المادية ضمن (٩) فقرات. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات تمثلت بالآتي:

١. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.
  ٢. الأوساط الحسابية: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.
  ٣. الإنحرافات المعيارية: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
  ٤. اختبار مان – وتنبي للتعرف على الفروق المعنوية بين العينتين.
- أما الأساليب المستخدمة في اختبار إستماراة الاستبيان فقد شملت:

### ١. اختبار الصدق الظاهري

للتأكد من قدرة الاستبيانة على قياس متغيرات البحث تم إجراء اختبار الصدق الظاهري، من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في العلوم الإدارية لتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للمتغيرات المراد قياسها، وقد تم الأخذ بآرائهم بما يتلاءم مع طبيعة البحث.

### ٣. قياس ثبات الاستبانة:

هدف تحديد مستوى درجة ثبات استبانة البحث وفقراتها تم الاعتماد على طريقة معامل (Gronbach Alpha)، إذ بلغ هذا المعامل (٨٥٪) لمتغيرات البحث بشكل إجمالي، وتعد هذه القيمة نسبة عالية في الدراسات الإدارية والسلوكية . وهو معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحته للتطبيق.

### المحور الثاني: الاطار النظري

#### أولاً: مفهوم ضغوط العمل

نشأ مفهوم ضغوط العمل في المنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، فمن المفترض أن يؤدي الأفراد العاملين مهامهم وواجباتهم الوظيفية بأسلوب يتسم بالفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة على نحو سليم ، وعلى الرغم من وجود الحس الصادق والرغبة السليمة لدى الأفراد العاملين وإدارة المنظمة على حد سواء في تقليل المعوقات والصعاب التي تحول دون تحقيق الأهداف ، إلا أنه تبقى هناك عقبات أو معوقات في بيئة العمل تقف إمام قيام الأفراد العاملين بأداء دورهم وانجاز مهامهم بصورة جيدة وهذا ما يطلق عليه بضغط العمل. تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم ضغوط العمل . وبهدف توضيح هذه المفاهيم نعرض الجدول الآتي الذي يتضمن الإشارة إلى مفهوم ضغوط العمل حسب آراء عدة كتاب وباحثين في الإدارة والعلوم السلوكية.

جدول (٢) بعض مفاهيم ضغوط العمل لدى عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث
هي قابلية الفرد على الاستجابة للمثيرات الخارجية التي تؤدي إلى خسارة مادية أو نفسية تفوق طاقة الفرد لل الاستجابة لتلك المطالب وضغط العمل إذا استمرت لفترة طويلة تسمى إجهاد شديد وإذا استمرت لفترة قصيرة تسمى توتر	Parkr&Decotis 1993,160
تأثير داخلي لدى الفرد ينجم من تفاعل بين قوى ضاغطة يتعرض لها الفرد مع مكوناته الشخصية وقد يؤدي إلى اضطرابات نفسية وسلوكية تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي	Noiosh,1998,47
حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى حد الاحتراق (Burnout) لما تنسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع.	المعروف، ٢٠٠١، ٢١
هي الاستجابة النفسية والفيسيولوجية والسلوكية التي تحدث عند الفرد نتيجة عدم وجود توازن بين الواجبات الملقاة عليه وقدرته على تنفيذ تلك الواجبات ، أي أنها	Gutnick,2003,16

تحمل الفرد اكبر من طاقته التي يجب ان يؤديها في العمل	
حالة من الإجهاد العقلي والعضلي تحدث نتيجة الحوادث والمواقوف التي يتعرض لها الفرد في العمل وتسبب له انزعاجاً وقلقاً وعدم الرضا عن بيئه العمل.	Ismail &yao& yunus,2009,338
هي عدم توازن في العمل بسبب التوترات التي تحدث فيها مما يجعل وفائه للدور الذي يقوم به في العمل أمراً مستحيلاً.	Dags Land,2012,22

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ما سبق يمكن القول إن المفاهيم التي وردت في الجدول (٢) ركزت على الآتي:

١. إن ضغوط العمل تمثل استجابة أو رد فعل للفرد نتيجة تعرض لمثيرات خارجية.
٢. السبب الرئيسي لظهور ضغوط العمل عدم تكيف وانسجام لفرد بيئه العمل بسبب عدم التوازن بين متطلبات العمل وبين ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات.
٣. لضغط العمل آثار عديدة منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي.
٤. عندما يتعرض الفرد لضغط العمل لفترة زمنية قصيرة أو مؤقتة فإنها تسمى توتراً ، في حين تسمى ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد لفترة طويلة أو مستمرة إجهاداً، لذا يمكن الاستنتاج بأن التوتر والإجهاد هما نوعان يتفرعان عن ضغوط العمل ومعيار التمييز بينهما هو الفترة الزمنية.
٥. ترتبط ضغوط العمل بعده متغيرات مثل الانتماء الوظيفي ، رضا العمل ، الأداء، الاحتراق الوظيفي، إذ إن قلة وجود ضغوط العمل يعزز من الانتماء الوظيفي لفرد ، وكثرة تعرضه لضغط العمل قد تعني العديد من النتائج ومنها عدم رضا الفرد عن العمل والمنظمة، وظهور ظاهرة الاحتراق الوظيفي وانخفاض المستوى الإداري.

وبناءً على ما سبق **نقدم التعريف الإجرائي لضغط العمل :** ظاهرة تنظيمية ناتجة عن ضعف التوافق والانسجام بين الفرد وما يحمله من مهارات وقدرات وطموحات وبين بيئه العمل ومتطلباتها ، مما يسبب عدم تكيف الفرد مع الوظيفة التي تحمل متطلبات تفوق قدرة الفرد وإمكاناته على تلبيتها بصورة صحيحة مما يؤدي إلى حدوث توتر أو اجهاد أو خلل في الأداء الوظيفي للفرد.

### **ثانياً: مسببات ضغوط العمل**

اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد أسباب ضغوط العمل التي لها تأثير على الفرد وذلك بسبب اختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط ، وسيتم التركيز في بحثنا على تصنيف مسببات ضغوط العمل على وفق الآتي:

١. مسببات تتعلق بدور الفرد في الوظيفة وتتضمن (غموض الدور، صراع الدور، عباء العمل، المسؤولية تجاه الآخرين).

٢. مسببات تتعلق بالمنظمة وتتضمن (التطوين الوظيفي، بيئة العمل المادية).

### أولاً. مسببات تتعلق بدور الفرد في الوظيفة.

• **غموض الدور:** يُعدّ غموض الدور مصدراً من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها للوظائف والمهن المختلفة، وهو ناتج من عدم كفاية المعلومات أو المعرفة للقيام بعمله وهذا الغموض يحدث لسبب عدم كفاية التدريب وضعف الاتصال أو حجب متعلم أو تشويه المعلومات من قبل زميل عمل أو مشرف كل هذه الأحداث تسبب ضغوط العمل Michael & Court & Petal, 2009, (Luthans, 1995, 302) (الحمداني, ٢٠١١, ٧٠) إلى الأسباب التي تكمن وراء غموض الدور بالإضافة: 267-268

١. التغيير في الأفراد العاملين وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة.

٢. التغيير في الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي تستخدم في أداء العمل، فضلاً عن عدم امتلاك الأفراد العاملين للمهارات الازمة للاستعمال.

٣. عدم وضوح المهام والأهداف والمسؤوليات، فضلاً عن عدم تحديد الصالحيات الإدارية الخاصة بتنقيم الأداء.

٤. عدم تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بسرية في المنظمة أو إيصالها مشوّشة وغير متكاملة.

٥. عدم وضوح فلسفة المنظمة وسياستها وحجمها ودرجة تعقيدها.

٦. عدم وضوح السلوكيات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء الدور المتوقع منهم.

• **صراع الدور:** يحدث صراع الدور عندما تكون مطالب العمل متناقضة وليس متواقة بالقناعات الشخصية للفرد . فتحدث العديد من الإشكالات في العمل مما يسبب ضغط "الفرد(Noe et al., 2003, 436) " ويحدث صراع الدور عندما يواجه الفرد متطلبات عمل متناقضة، أو عندما ي العمل بأشياء لا يرغبها بالأساس ولا يعتقد أنها جزء من عمله وعندما يكون هناك أكثر من مطلب في آنٍ واحد لصعوبة الاستجابة لأحدهما وصعوبة الاستجابة لتلبية المطلب الأخرى. (Kumar &Ingh, 2009, 39) وقد يحدث صراع الدور أيضاً " عندما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرية كبيرة لانج ازها، كما إن تشعب المهام وتدخلها مع مهام و أدوار أخرى يؤديها الفرد قد يؤدي إلى ظهور صراع الدور أيضاً، لابد من الإشارة إلى أن وقوع الفرد تحت تأثير

أكثر من قيادة وتلقّيه لأوامر من قبل أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بمهام ووظائف متقاضة من شأنها إن تؤدي إلى حدوث صراع الدور (السقا، ٢٠٠٩، ١٢).

في حين حدد (هيجان، ١٩٩٨، ١٧٧) أشكال صراع الدور في المنظمات بالآتي:

١. تعارض أولويات مطالب العمل.

٢. تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

٣. تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها

• **التغيير في أعباء العمل:** يُعدّ عبء العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب

ضغوط العمل التي حازت على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال وذلك لما يترتب على عبء العمل من تدني في الأداء واعتلال في صحة الفرد (L.mchane, 2000, 205 & Chinow, 2000, 205)

به الفرد ، فقد تكون الزيادة من الناحية الكمية ، اذ يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد الأمر الذي يحدث اختلالاً نفسياً داخل الفرد وذلك لعدم تتناسب قدرات الفرد مع مهام العمل الموكل إليه من حيث قلة تأهله أو حداثته أو عدم ت المناسبة مع طبيعة العمل . كما يكون زيادة العبء في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة ، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة الازمة لأداء هذا العمل بالنسبة لعبء العمل النوعي (جرينيرج وبارون، ٢٠٠٩، ٢٦٠). أما انخفاض عبء العمل فيحدث عرضاً يكون للفرد عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

إن كلتا الحالتين الانخفاض والزيادة في عبء العمل تسبب شعور الفرد بعدم الارتياح والملل والرتابة والتضجر والانتقاد مولدة خلفها ضغوط عمل قد تسبب في تدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى أدائه الوظيفي ، وتكرار الوقع في الأخطاء نتيجة عدم إتاحة فرصة للفرد لإظهار كفاءته لتعجيله في الإنجاز ، وعدمأخذ فترات راحة كافية لتجديد نشاطه ، بجانب إسناد بعض الأعمال المعقّدة إلى من لا تتوافر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز.

• **المسؤولية تجاه الآخرين :** هي الالتزام الذي يقع على عاتق الفرد للقيام بو اجباته ويكون مسؤولاً عن جميع الإجراءات والقرارات التي يتّخذها هو ومن يرأسهم وعندما تظهر مشاعر الخوف بين الفرد ورئيسه وتقل ثقة الرئيس بمروءسيه تبدأ مشاعر التوتر والقلق والضغط (Johesand et al., 2013, 20). إن اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالأفراد العاملين الذين يشرفون عليهم ، وكذلك الأسلوب الإشرافي الذي

يتبعه في قيادتهم لهؤلاء الأفراد ، فإذا كان نظرة الأفراد إيجابية نحو الأفراد العاملين ويعاملونهم على أنهم يحبون العمل فان كل ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الأفراد ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم ، وبالمقابل فإذا ما كانت النظرة سلبية فالنتيجة سوف تكون أيضا سلبية بالنسبة لمعنويات الأفراد ودرجة الضغوط التي يعانون منها في العمل (هيجان، ١٩٩٨، ١٨٠).

### ثانياً: مسببات تتعلق بالمنظمة:

- **التطوير الوظيفي:** يكون التطور الوظيفي سبباً لضغط العمل عندما لا يكون لدى المنظمة خطة للتطوير الوظيفي ، أو تكون الفرص محددة جداً لتطوير العاملين أو عندما يكون نظام الأجر والحوافر فيها ادنى من المرظمات الأخرى المناظرة لها، مما يسبب إحساس الفرد بأنه فرص الترقية في عمله ضعيفة ، كما إن وضع معايير أخرى للترقية غير كفاءة الأداء أيضاً يسهم في زيادة شعور الفرد بضغط العمل وذلك لتعارض وضعه مع طموحاته ومحاولة تأكيد مستقبله المهني (Ivancveich, 2002, 374) إن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات في مجال التخصص تمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذ إن الوظيفة تعد مصدراً من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد ، وإذا ما فقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في ا لحياة اليومية (السعدون ودرويش، ٢٠٠٨,٧٤٧٥) (Kreither&Kinicki, 2007, 192)
- **نوعية أو طبيعة العمل :** تُعد طبيعة العمل . الذي يؤديه الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكمية ونوعية المعلومات الناتجة من تقييم الأداء وكلها من العوامل التي ربما تسبب الإحساس بالضغط (العميان، ٢٠٠٥، ١٦٣) تتضمن بعض الوظائف بطبعتها ضغوطاً عالية مثل الأطباء الجراحين ، وكبار المدراء ، في حين إن وظائف أخرى مثل المحاسبين والعمال الزراعيين وخبراء التأمين يكونوا أقل ضغوطاً . وقد كشفت دراسة (Martinade, 1997) عن أن هناك اختلافاً بين مسببات الضغوط لكل وظيفة ، فالوظائف الإدارية تعاني من مستوى عالٍ من الضغط بسبب ضغط الوقت والمقابلات الكثيرة والصعوبات في تحقيق المعايير الإنتاجية ، بينما غالباً تكون أسباب الضغوط للوظائف ذات الضغط المنخفض المستوى مشكلات فنية (السقا، ٢٠٠٩، ١٢).

لم يتم التطرق لها في الجانب الميداني لأن الدراسة تفصل أساساً بين مهنة الطب ومهنة التمريض ، الأمر الذي يفسر في تحديد نوعية العمل (ابتداءً) في كل بعد من الأبعاد الواردة في البحث.

- **بيئة العمل المادية:** يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تتضمنه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء والخدمات المساعدة ووسائل الصحة والسلامة، من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية وغيرها من العوامل التي تؤثر مباشرةً على العاملين ومستوى أدائهم وحجم العمل أو نفورهم منه (القططاني، ٢٠٠٧، ٣٤).
- إن بيئة العمل المادية تُعدّ من أهم المصادر المسببة لضغط العمل وذلك لأن عدم راحة الفرد في مكان عمله ينعكس سلباً على أدائه لواجباته ويخلق لديه حالة توتر تعكس على جودة العمل وسرعة إنجازه (Ldris, 2011, 156).
- ويعكس تحديد مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية في العناصر الآتية :
- (Grove, 2004,18) (L.mcshane&Glionow, 2000, 201)
١. الارتفاع أو الانخفاض في درجة الحرارة عن الحد المعقول في مكان العمل.
  ٢. الضوضاء الشديدة وحاجة الأصوات العالية.
  ٣. الإضاءة المتوهجة المرتفعة أو المنخفضة، والأشعة تحت الحمراء وفوق البنفسجية.
  ٤. ظروف العمل القاسية.
  ٥. عدم تدريب الأفراد العاملين على الأجهزة والمعدات الحديثة، فضلاً عن عدم الفحص الدوري لهذه الأجهزة للتأكد من سلامتها للعمل.
  ٦. تواجد مواد كيميائية سامة ومواد إشعاعية، و تلوث الهواء.
  ٧. الازدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.

### المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث واختبار فرضيته ، يعرض هذا المحور الإطار التطبيقي للبحث وذلك من خلال الآتي:

#### أولاً: الخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين

يقودنا استكمال الإطار المنهجي للبحث إلى التعرف على سمات الأفراد المبحوثين من حيث الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ..... وعلى النحو الآتي:

#### جدول (٣) خصائص الأفراد المبحوثين (الأطباء والممرضين)

		ممرضين				أطباء	
				توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس			
		أنثى	ذكر			أنثى	ذكر
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
٤١.٨	٢٣	٥٨.٢	٣٢	٧٥	٤١	٢٥	١٤

### توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الحالة الاجتماعية

مطلق أرمل		متزوج			أعزب		مطلق أرمل		متزوج			أعزب			
%	ت	%	ت	%	ت	%	%	ت	%	ت	%	%	ت		
-	-	-	-	٦٣.	٣٥	٣٦.٤	٢٠	-	-	١٠.٨	١	٦٠	٣٣	٣٨.٢	21

### توزيع الأفراد المبحوثين بحسب العمر

٤٤ فاكتر		-٣٨		٣٧-٣٢		٣١-٢٦		٢٥-٢٠		٤٥		٤٤-٣٩		-٣٣		-٢٧		٢٦-٢١	
		٤٣								فاكتر				٣٨		٣٢			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
٤.٥	٨	١٠.	٦	١٨.١٨	١	٢٩.	١	٢٧.٢	١	٣٠.	١	١٨.	١	٣.٦	٢	١٦.	٩	٣٠.	١
٤	٩							٧	٥	٩	٧	٢	٠			٤	٩	٩	٧

## توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد الأولاد

٧ فاكتر		4-6		1-3		لا يوجد		٧ فاكتر		4-6		1-3		لا يوجد	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
٥.٤٥	٣	٩.٩	٥	٤٥.٤٥	٢	٤	٢٢	-	-	١٠.٩	٦	٤٧.٢	٢	٤١.٨١	٢٣

### توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الشهادة العلمية

بكالوريوس	دبلوم فني	إعدادية	متوسطة	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
%	%	%	%	%	%	%	
٣٠.٩	١ ٧	٣٠.٩ ٧	٣٢.٧ ٨	٥.٤٥ ٣	١٢.٧ ٢	٢٣.٦٣ ١٣	٦٣.٦٣ ٣ ٥

### توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة

٥-١	٦-١٠	١١-١٥	١٦-٢٠	٢١ فاكتر
% ت	% ت	% ت	% ت	% ت
٩.١	٧.٢٧	٤٢	٢٧.٢	١٣٦.٣
٥	٤	١	٧	٥

## ثانياً: وصف وتشخيص مسببات ضغط العمل لدى الأطباء والممرضين

بهدف استكمال الأطر المنهجية للبحث العلمي وفي سياق الوصول إلى المعالجات المنطقية لمشكلة البحث لابد من التعرف على آراء الأطباء والممرضين المبحوثين حول فقرات الاستبيان وكما يأتي:

### ١. أسباب تتعلق بدور الفرد في الوظيفة

#### • وصف وتشخيص غموض الدور: تشير معطيات الجدول(٤) أن المؤشر

الكلي للوسط الحسابي لبعد غموض الدور بلغ (١٠.٩) للأطباء وهو أقل من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠٠.٧٤). في حين حقق غموض الدور لدى الممرضين وسطاً حسابياً قدره (٢.١٦٧) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠٠.٨٠٥) وهذا يؤشر أن الأطباء يعانون من غموض الدور أكثر من الممرضين.

### جدول (٤) المؤشرات الإحصائية لبعد غموض الدور لدى الأطباء والممرضين

المؤشرات الإحصائية لبعد غموض الدور لدى الأطباء										العبارات	ت		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لأنتفق		محايد		أنتفق							
		%	ت	%	ت	%	ت						
٠.٨١٤	١.٥٠٩	٦٩.٠	٣	١٠.٩	٦	٢٠	١١	أعاني من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إلى					
٠.٨٣٦	١.٩٢٧	٣٨.١	٢	٣٠.٩	١٧	٣٠.٩	١٧	أشعر أن التعليمات التي تنظم عملي تتسم بعدم الوضوح					
٠.٥١٧	٢.٦٥٤	١.٨٢	١	٣٠.٩	١٧	٦٧.٢	٣٧	أفقد للمعلومات الكافية عن مسؤولياتي في العمل.					
٠.٨١١	١.٨٣٦	٤١.٨	٢	٣٢.٧	١٨	٢٥.٤	١٤	يتسبب غموض السياسات في عدم تنفيذي المهام والواجبات					
٠.٨٣٦	٢.٠٧٣	٣٠.٩	١	٣٠.٩	١٧	٣٨.١	٢١	تصف حدود صلاحياتي في العمل بأنها غير واضحة					
٠.٧٤٤	١.٩٩٩							المؤشر الكلي					

### المؤشرات الإحصائية لبعد غموض الدور لدى الممرضين

المؤشرات الإحصائية لبعد غموض الدور لدى الممرضين										العبارات	ت		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لأنتفق		محايد		أنتفق							
		%	ت	%	ت	%	ت						
٠.٨٤٨	١.٨٧٠	٤٢.٥	٢	٢٧.٧	١٥	٢٩.٦	١٦	أعاني من صعوبة في تنفيذ المهام المسندة إلى					

٠.٨٣٤	٢.١٦٤	٢٧.٢	١	٢٩.٠	١٦	٤٣.٦	٢٤	أشعر أن التعليمات التي تنظم عملي تتسم بعدم الوضوح	X 2		
٠.٦٤٤	٢.٦٥٤	٩٠.٩	٥	١٦.٦	٩	٧٤.٥	٤١	أفقد للمعلومات الكافية عن مسؤولياتي في العمل.	X 3		
٠.٧٩٥	٢.٣٢٧	٢٠	١	٢٧.٢	١٥	٥٢.٧	٢٩	يتسبب غموض السياسات في عدم تنفيذي المهام والواجبات	X 4		
٠.٩٠٥	١.٨١٨	٥٠.٩	٢	١٦.٣	٩	٣٢.٧	١٨	تصف حدود صلاحياتي في العمل بأنها غير واضحة	X 5		
<b>٠.٨٠٥</b>	<b>٢.١٦٧</b>										<b>المؤشر الكلي</b>

• **وصف وتشخيص صراع الدور:** من خلال قراءة معطيات الجدول (٥) يتضح

أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد صراع الدور بلغ (٢٠٠٤٢) للأطباء وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠٠.٨١٤). في حين حق صراع الدور لدى الممرضين وسطاً حسابياً قدره (٢٠.٣٤٥) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري بلغ (٠٠.٨٠١). أن هذه المؤشرات تفسر لنا أن كل من الأطباء والممرضين يعانون من صراع الدور كسبب من مسببات ضغوط العمل.

**جدول (٥)المؤشرات الإحصائية لبعد صراع الدور لدى الأطباء والممرضين**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤشرات الإحصائية لبعد صراع الدور لدى الأطباء								العبارات	ت		
		لاتفاق		محايد		اتفاق		التعارض					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٠.٨٣	١.٧٨	٤٧.٢	٢	٢٧.٢	١	٢٥.٤	١	امتلك المهارات والخبرات الكافية لإنجاز كل واجباتي بدقة		X6			
٢	٢	٧	٦	٧	٥	٥	٤			X7			
٠.٨٢	١.٨٥	٤١.٨	٢	٣٠.٩	١	٢٧.٢	١	يؤدي كثرة المسؤولين في العمل إلى صعوبة التعامل معهم		X8			
٩	٦	٧	٥	٢	٣	٧	٥	يوجد تعارض بين واجبات ومتطلبات العمل والواجبات العائلية		X9			
٠.٦٩	٢.٥٠	١٠.٩	٦	٢٧.٢	١	٦١.٨	٣	يسند إليني أحياناً مهام وواجبات تناقض مبادئي الشخصية		X10			
١	٩	١		٧	٥	٢	٤			X11			
٠.٩٣	٢.١٤	٣٦.٣	٢	١٢.٧	٧	٥٠.٩	٢	تحول الصراعات الشخصية دون تحقيق انسجام وتعاون الأفراد العاملين					
١	٥	٦	٠	٣		٠	٨						

٠.٨٣ ٦	١.٩٢ ٧	٣٨.١ ٨	٢ ١	٣٠.٩ ٠	١ ٧	٣٠.٩ ٠	١ ٧	أشعر إبني أقوم بالجمع بين الأعمال الإدارية والطبية	X1 1
٠.٨١ ٤	٢٠٠٤ ٢							المؤشر الكلي	
المؤشرات الإحصائية لبعد صراع الدور لدى الممرضين									
الانحراف المعياري	الوسط المعياري	الحسابي	الوسط	العيار	العيار	العيار	العيار	العيار	العيار
			لا اتفق	محايد	اتفق				
			%	%	%				
٠.٨٩ ٨	٢.١٦ ٤	٣٢.٧ ٣	١ ٨	١٨.١ ٨	١ ٠	٤٩.٠٠ ٩	٢ ٧	امتلك المهارات والخبرات الكافية لإنجاز كل واجباتي بدقة	X6
٠.٨٦ ٩	٢.٢٠ ٠	٢٩.٠ ٩	١ ٦	٢١.٨ ٢	١ ٢	٤٩.٠٠ ٩	٢ ٧	يؤدي كثرة المسؤولين في العمل إلى صعوبة التعامل معهم	X7
٠.٨٥ ٤	٢.٢٩ ١	٢٥.٤ ٥	١ ٤	٢٠ ١	١ ١	٤٥.٥ ٥	٣ ٠	يوجد تعارض بين واجبات ومتطلبات العمل والواجبات العائلية	X8
٠.٧٩ ٥	٢.٣٢ ٧	٢٠ ١	١ ٧	٢٧.٢ ٥	١ ٥	٥٢.٧ ٣	٢ ٩	يسند إلى أحياناً مهام وواجبات تن اقض مبادئي الشخصية	X9
٠.٨٠ ٩	٢.٤١ ٨	٢٠ ١	١ ٨	١٨.١ ٠	١ ٢	٦١.٨ ٢	٣ ٤	تحول الصراعات الشخصية دون تحقيق انسجام وتعاون الأفراد العاملين	X1 0
٠.٥٧ ٩	٢.٦٧ ٣	٤٤.٥ ٣	٣ ٢	٢١.٨ ٢	١ ٢	٧٢.٧ ٣	٤ ٠	أشعر إبني أقوم بالجمع بين الأعمال الإدارية والطبية	X1 1
0.80 1	2.34 5							المؤشر الكلي	

• **وصف وتشخيص عبء العمل:** من خلال قراءة معطيات الجدول (٦) يظهر

أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد عبء العمل بلغ (٢٠.٢) للأطباء يتضح أنه أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠.٧٧١). في حين حقق عبء العمل لدى الممرضين وسطاً حساً بياً قدره (٢٠.٣٥٩) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٧١).

أن هذه المؤشرات تفسر لنا أن من كل من الأطباء والممرضين يعانون من عبء العمل كمسبب من مسببات ضغوط العمل.

جدول (٦) المؤشرات الإحصائية لبعد عبء العمل لدى الأطباء والممرضين

## المؤشرات الإحصائية لبعد عبء العمل لدى الأطباء

الانج	الوسط	لاتفاق		محايد		اتفاق		العبارات	ت
راف	الحسا	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٧	١.٨٧	٣٦.٣	٢	٤٠	٢	٢٣.٤	١	تعدد الواجبات المسئولة عنها	X1 2
٧١	٣	٦	٠	٤	٢	٦	٣		
٠.٨	٢.١٠	٣٢.٧	١	٢٣.٦	١	٤٣.٦	٢	أجز بعض الأعمال والمهام بطريقة خاطئة كونها خارج	١٣ X
٧٥	٩	٣	٨	٤	٣	٤	٤	تخصصي	
٠.٨	٢.٢٩	٢٣.٦	١	٢٣.٦	١	٥٢.٧	٢	يمنح نظام العمل الوقت الكافي لأداء عمل	١٤ X
٣٢	١	٤	٣	٤	٣	٣	٩		
٠.٦	٢.٢١	١٤.٥	٨	٤٩.٠	٢	٣٦.٣	٢	تنسم مناوبيات العمل بقلة التنظيم	١٥ X
٨٦	٨	٥	٩	٧	٧	٦	٠		
٠.٦	٢.٥٠	١٠.٩	٦	٢٧.٢	١	٦١.٨	٣	تشكل المهام المطلوب مني القيام بها ضغط حقيقي	١٦ X
٩١	٩	١	٧	٥	٢	٤		على	
٠.٧	2.20							المؤشر الكلي	
٧١									

## المؤشرات الإحصائية لبعد عبء العمل لدى الممرضين

الانج	الوسط	لا اتفاق		محايد		اتفاق		العبارات	ت
راف	الحسا	%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٩	١.٩٢	٤٥.٤	٢	١٦.٣	٩	٣٨.١	٢	تعدد الواجبات المسئولة عنها	X1 2
٢٠	٧	٥	٥	٦		٨	١		
٠.٧	٢.٤٧	١٦.٣	٩	٢٠	١	٦٣.٦	٣	أجز بعض الأعمال والمهام بطريقة خاطئة كونها خارج	١٣ X
٦٦	٣	٦		١	٤	٥		تخصصي	
٠.٧	٢.٥٠	١٤.٥	٨	٢٠	١	٦٥.٦	٣	يمنح نظام العمل الوقت الكافي لأداء عمل	١٤ X
٤٢	٩	٥		١	٤	٦			
٠.٦	٢.٥٦	٧.٢٧	٤	٢٩.٠	١	٦٣.٦	٣	تنسم مناوبيات العمل بقلة التنظيم	١٥ X
٣١	٤			٩	٦	٤	٥		
٠.٧	٢.٣٢	٢٠	١	٢٧.٢	١	٥٢.٧	٢	تشكل المهام المطلوب مني القيام بها ضغط حقيقي	١٦ X
٩٥	٧		١	٧	٥	٣	٩	على	
٠.٧	2.35							المؤشر الكلي	

• **وصف وتشخيص العلاقة مع الآخرين:** من خلال قراءة معطيات الجدول (٧)

يتبين أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي لبعد العلاقة مع الآخرين بلغ (٢.٢٥) للأطباء يتضح أنه أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠.٧٢٣). في حين حقق عبء العمل لدى الممرضين وسطاً حسابياً قدره (٢.٤٨٦) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١٩).

أن هذه المؤشرات تفسر لنا أن من كل من الأطباء والممرضين يعاني من العلاقة تجاه الآخرين كسبب من مسببات ضغوط العمل.

**جدول (٧) المؤشرات الإحصائية لبعد العلاقة مع الآخرين لدى الأطباء والممرضين**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاتفاق		محايد		اتفاق		العبارات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٦٦٩	٢.١٨٢	١٤.٥	٨	٥٢.٧	٢٩	٣٢.٧	١٨	تدنى مستوى التعاون بين أفراد الهيئة الطبية	X1 ٧
٠.٧٤	٢.٢٣٦	١٦.٣	٩	٤٣.٦	٢٤	٤٠	٢٢	تدنى مستوى الثقة في قدرات الممرضين من قبل الأطباء	١٨ X
٠.٧٣٨	٢.١٦٤	٢٠	١	٤٣.٦	٢٤	٣٦.٣	٢٠	يثق المراجعون بقدرات الممرض	١٩ X
٠.٧٤٢	٢.٤١٨	١٤.٥	٦	٢٩.٠	١٦	٥٦.٣	٣١	يوجد تقبل للرجل كممرض من قبل العاملين والمرضى	٢٠ X
0.723	2.25							المؤشر الكلي	

**المؤشرات الإحصائية لبعد العلاقة مع الآخرين لدى الممرضين**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق		محايد		اتفاق		العبارات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٦٤	٢.٦٧٣	٩٠.٩	٥	١٤.٥	٨	٧٦.٦	٤٢	تدنى مستوى التعاون بين أفراد الهيئة الطبية	X1 ٧
٠.٧٤٢	٢.٤٩١	١٤.٥	٨	٢١.٨	١٢	٦٣.٦	٣٥	تدنى مستوى الثقة في قدرات الممرضين من قبل الأطباء	١٨ X
٠.٦٨٨	٢.٥٦٤	١٠.٩	٦	٢١.٨	١٢	٦٧.٢	٣٧	يثق المراجعون بقدرات الممرض	١٩

		١		٢		٧			X
٠.٨٠٩	٢.٢١٨	٢٣.٦	١	٣٠.٩	١٧	٤٥.٤	٢٥	يوجد تقبل لرجل كممرض من قبل العاملين	٢٠
		٤	٣	١		٥		والمرضى	X

**المؤشر الكلي**

• **وصف وتشخيص التقدم الوظيفي :** تبين معطيات الجدول (٨) أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي بعد التقدم الوظيفي بلغ (٢٠٠٨١) للأطباء يتضح أنه أقل من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠٠٧٨٣). في حين حقق بُعد التقدم الوظيفي لدى الممرضين وسطاً حسابياً قدره (٢٠٣١٩) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري بلغ (٠٠٧٩٥). إن هذه المؤشرات تفسر لنا أن كلا من الأطباء والممرضين يعانون من التقدم الوظيفي كمسبب من مسببات ضغوط العمل.

#### جدول (٨) المؤشرات الإحصائية لبعد التقدم الوظيفي لدى الأطباء والممرضين

المؤشرات الإحصائية لبعد التقدم الوظيفي لدى الأطباء										
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لاتفاق		محايد		اتفاق		العبارات	ت	
		%	ت	%	ت	%	ت			
٠.٧٩	١.٩٢	٣٠.٩	١	٤٥.٤	٢	٢٣.٦	١	تتيح المستشفى فرص التعليم المستمر في مجال العمل	X2 ١	
٠.٨٧	١.٩٢	٣٤.٥	١	٣٨.١	٢	٢٧.٢	١	توفر المستشفى دورات تدريبية للكادر الطبي في مجال العمل	٢٢ X	
٠.٧٦	١.٨٥	٤٥.٤	٢	٢٣.٦	١	٣٠.٩	١	المستشفى تتيح لنا فرصة لإكمال التعليم الجامعي والدراسات العليا	٢٣ X	
٠.٧٦	٢.٢١	٢٠	١	٣٨.١	٢	٤١.٨	٢	تفتق المستشفى إلى معايير العدالة في الترقية والرواتب.	٢٤ X	
٠.٧٢	٢.٤٠	١٦.٣	٩	٢٧.٢	١	٥٦.٣	٣	تتوفر فرص كافية لتحقيق التقدم الوظيفي	٢٥ X	
٠.٧٨	٢.٣٤	١٤.٥	٨	٣٦.٣	٢	٤٩.٠	٢	يعاني بعض الممرضين من ضعف التأهيل العلمي	٢٦ X	
٠.٧٨	١.٨٩	٣٦.٣	٢	٣٨.١	٢	٢٥.٤	١	هناك تدني لمستوى الحوافز المعنوية الممنوحة	٢٧ X	

								للعاملين
								المؤشر الكلي
٣	١	٦	٠	٨	١	٥	٤	
المؤشرات الإحصائية لبعد التقدم الوظيفي لدى الممرضين								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق %	محايد %	اتفاق %				العبارات
٠.٧٧٥	٢.٢٥٥	٢٠١	٣٤.٥	١٤٥.٤	٢	٣٤.٥	١٤٥.٤	٢٢١ X
٠.٨٣٢	٢.٢٩١	٣٢.٦٤	٣٢.٦٣	٥٢.٧٣	٢	٣٢.٦٤	٥٢.٧٣	٢٢ X
٠.٨٥٦	٢.١٦٤	٢٩.٠٩	٢٥.٤٦	٤٥.٤٥	٢	٢٩.٠٩	٤٥.٤٥	٢٣ X
٠.٨١٤	٢.٣٠٩	٢١.٨٢	٢٥.٤٢	٥٢.٧٣	٢	٢١.٨٢	٥٢.٧٣	٢٤ X
٠.٧٣٩٥	٢.٥٦٤	١٤.٥٥	١٤.٥٥	٧٠.٩١	٣	١٤.٥٥	٧٠.٩١	٢٥ X
٠.٧٤٢	٢.٥٠٩	١٤.٥٥	٢٠١	٦٥.٤٥	٣	١٤.٥٥	٦٥.٤٥	٢٦ X
٠.٨٠٣	٢.١٤٥	٢٥.٤٤	٣٤.٥٤	٤٠٢	٢	٢٥.٤٤	٤٠٢	٢٧ X
٠.٧٩٥	٢.٣١٩							المؤشر الكلي

- **وصف وتشخيص بيئة العمل المادية:** تبين معطيات الجدول (٩) أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي بعد بيئة العمل المادية بلغ (٢.٣١٣) للأطباء يتضح أنه أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري (٠.٧٨٧). في حين حق بُعد التقدم الوظيفي لدى الممرضين وسطاً حسابياً قدره (٢.٢٩٩) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي (٢) وبانحراف معياري بلغ (١٠٠٥٣).
- إن هذه المؤشرات تفسر لنا أن بيئة العمل المادية تُعد سبباً من مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها كلا من الأطباء والممرضين في المستشفى المبحوث.

## جدول (٩) المؤشرات الإحصائية لبعد بيئة العمل المادية لدى الأطباء والممرضين

## المؤشرات الإحصائية لبعد بيئة العمل المادية لدى الأطباء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي بي	لأتفق		محايد		أتفق		العبارات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت		
٠.٨١	٢.٣٠	٢١.٨	١	٢٥.٤	١	٥٢.٧	٢	أعاني من قلة التجهيزات المطلوبة لأداء عملي	٢٨ X
٤	٩	٢	٢	٥	٤	٣	٩		
٠.٧٩	٢.٤٩	١٨.١	١	١٤.٥	٨	٦٧.٢	٣	يسبب كثرة المراجعين سوء تقديم الخدمة مما يجعلني أتوتر	٢٩ X
١	١	٨	٠	٥		٧	٧		
٠.٧٧	٢.٣٤	١٨.١	١	٢٩.٠	١	٥٢.٧	٢	يتسم جو العمل بالتلوث وعدم النظافة	٣٠ X
٥	٥	٨	٠	٩	٦	٣	٩		
٠.٨٦	١.٦٧	٥٨.١	٣	١٦.٣	٩	٢٥.٤	١	يتسم موقع العمل بالهدوء	٣١ X
٢	٣	٨	٢	٦		٥	٤		
٠.٧٦	٢.٥٤	١٦.٣	٩	١٢.٧	٧	٧٠.٩	٣	يفتقد موقع العمل لبعض الخدمات الأساسية (التنظيف، أماكن الصلاة ، الاستراحة، المطعم، الكافيتيريات..... وغيرها)	٣٢ X
٥	٥	٦		٣		١	٩		
٠.٩٧	٢.٤٩	١٤.٥	٨	٢١.٨	١	٦٣.٦	٣	يتسم المراجعون بأنهم سريعوا الانفعال	٣٣ X
١	١	٥		٢	٢	٤	٥		
٠.٧٧	٢.٥٠	١٥.٩	٦	٢٧.٢	١	٦١.٨	٣	أتضاعيق من عدم وجود مكان مخصص لممارسة عمل	٣٤ X
٥	١	١		٧	٥	٢	٤		
٠.٥٥	٢.٧٢	٥.٤٥	٣	١٦.٣	٩	٧٨.١	٤	تنقسم ساعات العمل بأنها طويلة مما يسبب الإرهاب	٣٥ X
٩	٧			٦		٨	٣		
٠.٨٤	١.٧٢	٥٢.٧	٢	٢١.٨	١	٢٥.٤	١	يوجد مرونة في منح الإجازات السنوية	٣٦ X
٩	٧	٣	٩	٢	٢	٥	٤		
0.78	2.31							المؤشر الكلي	
7	3								
المؤشرات الإحصائية لبعد بيئة العمل المادية لدى الممرضين									
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي بي	لأتفق		محايد		أتفق		العبارات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت		

٢٨ X	أعاني من قلة التجهيزات المطلوبة لأداء عملي	٠.٨٩ ١ ٥	٢٠.٤ ٥	٢٥.٤ ٥	١ ٤	٢٣.٦ ٤	١ ٣	٥٠.٩ ٠	٢ ٨
٢٩ X	يسبب كثرة المراجعين سوء تقديم الخدمة مما يجعلني أتوتر	٠.٨٠ ٥ ٢	٢٠.٣٨ ٢	٢٠ ١	٢١.٨ ٢	١ ٢	٥٨.١ ٨	٣ ٢	
٣٠ X	يتسم جو العمل بالتلويث وعدم النظافة	٠.٨٩ ١ ٥	٢٠.٢٥ ٦	٣٦.٣ ٠	٢ ٠	٢١.٨ ٢	١ ٢	٤١.٨ ٢	٢ ٣
٣١ X	يتسم موقع العمل بالهدوء	٠.٩٢ ٤ ٣	١٠.٨٧ ٩	٤٩.٠٠ ٧	٢ ٥	١٤.٥ ٥	٨ ٦	٣٦.٣ ٠	٢
٣٢ X	يفتقد موقع العمل لبعض الخدمات الأساسية ( التنظيف، أماكن الصلاة ، الاستراحة، المطعم، الكافيتريات ..... وغيرها)	٠.٧٨ ٦ ٨	٢٠.٤١ ٨	١٨.١ ٨	١ ٠	٢١.٨ ١	١ ٢	٦٠ ٣	
٣٣ X	يتسم المراجعون بأنهم سريعاً الانفعال	٢.٧٦ ٤ ٤	٢٠.٥٦ ٦	١٦.٣ ٩	٩ ١	١٠.٩ ١	٦ ٣	٧٢.٧ ٠	٤
٣٤ X	أنتصاق من عدم وجود مكان مخصص لممارسة عملى	٠.٧٤ ٢ ٧	٢٠.٥٢ ٥	١٤.٥ ٨	٨ ٨	١٨.١ ٠	١ ٧	٦٧.٢ ٧	٣
٣٥ X	تنتمي ساعات العمل بأنها طويلة مما يسبب الإرهاق لي	٠.٨٠ ٧ ٠	٢٠.٤٠ ١	٢٠ ٥	١ ٥	٢٠ ٤	١ ٨	٦٠ ٨	٣
٣٦ X	يوجد مرونة في منح الإجازات السنوية	٠.٨٧ ١ ٨	٢٠.١ ٥	٤٥.٤ ٠	٢ ٠	٢٥.٤ ٥	١ ٤	٣٨.١ ٨	٢
	المؤشر الكلي	1.05 3 2.29 9							

واعتماداً على قيمة المؤشر الكلي للأوساط الحسابية الخاصة بأبعاد مسببات ضغوط العمل يتضح لنا قبول فرضية البحث الأولى التي مفادها " يتعرض كل من الأطباء والممرضين إلى ضغوط عمل في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل ". وذلك لأن قيمة المؤشر الكلي كانت أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

### ثالثاً: نتائج الاختبار الإحصائي

بهدف اختبار فرضية البحث الثانية يستلزم الأمر الاستعانة ببعض الاختبارات الإحصائية وفيما يأتي نعرض الجدول الذي يتضمن اختبار (Mann-Whitney) الذي يستخدم في اختبار فرضية التباين.

تتضمن معطيات الجدول (١٠) المؤشرات الإحصائية الخاصة بنتائج اختبار (Mann-Whitney) ويستخدم هذا الاختبار في الإحصاء اللا معلمي الذي يستخدم في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ، ويعرف اختبار -Mann-Whitney عن اختبار (t) للمقارنة بين متوسطي عينتين مستقلتين (القرشي، ٢٠٠٧، ١٦٢). وفيما يأتي نعرض نتائج هذا التحليل للدراسة الحالية:

- تؤشر نتائج الجدول (١٠) وجود فروق معنوية بين الأطباء والممرضين فيما يرتبط بكل مسبب من مسببات ضغوط العمل فيما عدا بيئة العمل المادية ، إذ بلغت قيمة P. Value=.000 لغرض الدور، ولصراع الدور بلغت قيمة 0.001 P. Value ، ولعبء العمل بلغت قيمة P. Value = 0.025 . أما المسؤولية تجاه الآخرين فقد بلغت قيمة ٠٠٠٢ P. Value وهي أقل من مستوى الدلالة، وسجل التطور الوظيفي قيمة P. Value= 0.001 ، وكل قيم P. Value المذكورة آنفًا هي أقل من مستوى الدلالة، الأمر الذي يؤكد لنا وجود فروق معنوية في تلك الأبعاد بين الأطباء والممرضين . إلا أن بيئة العمل المادية سجلت قيمة P. Value= 0.0601 وهي أكبر من مستوى الدلالة، لأمر الذي يفسر عدم وجود فروقات معنوية لبيئة العمل المادية التي يعمل بها كل من الأطباء والممرضين عينة البحث.

جدول (١٠) نتائج اختبار (Mann-Whitney)

P	Z المحسوبة	U	المتغيرات
0.000	٦.١٤ -	٤٩٠.٥	غموض الدور
0.001	٣.٢٣٢ -	٩٧٤.٥	صراع الدور
0.025	٢.١٧٩ -	١١٥٢.٥	عبء العمل
0.002	٣.١٢٤ -	٩٩.٧	المسؤولية تجاه الآخرين
0.001	٣.٢١٢ -	٩٨١	التطور الوظيفي
0.601	٥٢٣ -	١٤٢٥.٥	بيئة العمل المادية

واعتماداً على ما سبق، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (١٠) يتضح لنا أن الأطباء والممرضين يواجهون مسببات متباعدة لضغوط العمل، إذ إن غموض الدور الذي يتعرض له الأطباء يختلف معنويًا عن الذي يتعرض له الممرضين، وكذلك الحالة بالنسبة لصراع الدور وعبء العمل والمسؤولية تجاه الآخرين والتطور الوظيفي التي تشكل بمجملها خمسة مسببات لضغط العمل ، بينما يواجه الأطباء والممرضين ذات المسببات لضغط العمل، فيما يرتبط ببيئة العمل المادية، وبما أن خمسة مسببات من أصل ستة من مسببات ضغوط العمل تختلف بين الأطباء والممرضين، إذن

يمكن الإشارة إلى قبول فرضية الدراسة الثانية "تبين مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأطباء عند تلك التي يتعرض لها الممرضين في المؤسسات الصحية".

#### المحور الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

##### أولاً : الاستنتاجات

١. تم تشخيص تعرض كل من الأطباء والممرضين الذين يعملون في المستشفى المبحوثة بضغوط العمل وذلك من خلال طرح الأسئلة التي تعكس في مضمونها مؤشرات وجود ضغوط العمل في المنظمة.
٢. اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن الأطباء والممرضين عينة الدراسة يواجهون مسببات ضغط منها ما يتعلق بدور الفرد في الوظيفة ومنها ما يرتبط بالمنظمة.
٣. يتبيّن من خلال نتائج الوصف والتشخيص أن الأطباء أكثر تعرضاً لضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور من الممرضين وذلك لكون التعليمات التي تتنظم عملهم لا تنتمي بالوضوح فضلاً عن افتقارهم للمعلومات الكافية عن مسؤولياتهم في العمل.
٤. يعني الأطباء أكثر من الممرضين من ضغوط عمل سببها صراع الدور ، والسبب في ذلك يعود إلى عدم امتلاك الأطباء المهارات والخبرات الكافية لإنجاز العمل بدقة وهذا الأمر يعود إلى كون غالبية أطباء عينة البحث هم من حديثي التعيين.
٥. يواجه الأطباء ضغوط عمل سببها عبء العمل أكثر من الممرضين ويفسر هذا الأمر إلى أنه يتم في بعض الحالات تكليف الطبيب بممارسة أعمال خارج اختصاصه وبالخصوص الطوارئ . كما أن مناويبات العمل في المستشفى المبحوثة بحاجة نوعاً ما لتنظيم مجدول.
٦. يتعرض الأطباء أكثر من الممرضين إلى ضغوط عمل سببها العلاقة تجاه الآخرين ، ويعود هذا الأمر إلى تدني مستوى التعاون بين الأفراد والعاملين في المستشفى وإلى تدني مستوى الثقة في قدرات الممرضين قبل الأطباء.
٧. يواجه الأطباء أكثر من الممرضين ضغوط العمل يسببها التطور الوظيفي ، ويعود الأمر إلى جملة من الأمور ومنها عدم توفير المستشفى دورات تدريبية للكادر الطبي، فضلاً عن قلة منحهم فرص إكمال الدراسات العليا، وكذلك تدني مستوى الحوافز المعنوية الممنوحة للعاملين ، إذ إن هذه الأسباب تسهم من خلال تراكمها في ظهور ضغوط العمل لدى الأطباء.
٨. تُبيّن المؤشرات الإحصائية الخاصة ببيئة العمل المادية أن كل من الأطباء والممرضين يتعرضون إلى ضغوط عمل سببها البيئة المادية للعمل وكانت النسب متفاوتة بين الأطباء والممرضين ويفسر ذلك بوجود معاناة لدى كل من الأطباء والممرضين تتعلق بقلة التجهيزات

المطلوبة لأداء العمل وحصول الزخم بسبب كثرة المراجعين ، فضلاً عن افتقاد موقع العمل للخدمات الأساسية وعدم وجود أماكن مخصصة لممارسة العمل بسبب كثرة التغيرات التي تحدث في المستشفى باستمرار.

٩. اتضح من خلال تحليل (مان - وتنى) أن هناك فروقات معنوية بين مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها كل من الأطباء والممرضين عينة البحث، الأمر الذي يؤشر وجود تباين معنوي في تلك المسببات باستثناء عبء العمل والبيئة المادية.

### ثانياً: التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، نقدم المقترنات الآتية:

#### آ. على مستوى الفرد

١. يتوجب على الأفراد العاملين أطباء وممرضين أن لا يفكروا بأعباء العمل ومشكلاته نهائياً بعد انتهاء الدوام والعودة إلى البيت، كي يتسمى لهم تصفية ذهنهم لأن الفرد إذا وقع تحت ضغط عصبي في حياته العملية سيؤول به الأمر للإصابة ليس فقط بالتوتر والضغط، بل لما يعرف بالاحترق النفسي.

٢. ضرورة الاستمتاع بالوقت بعد انتهاء الدوام وذلك بممارسة الرياضة أو الهوايات الخاصة كونها تُسهم في الحد من الضغط على نحو كبير، كما أن تكوين الشبكات الاجتماعية التي تركز على العلاقات الإنسانية أمر مهم في علاج ضغوط العمل، ولاسيما مع الأشخاص المهمين الذين لهم تأثير إيجابي من الضروري الالقاء بهم وقضاء الأوقات الممتعة معهم.

٣. المشاركة في اتخاذ القرارات أمر مهم يخفف من ضغوط العمل كونها تشعر الفرد بأهميته وتحاكي طاقاته الداخلية.

#### ب. على مستوى المنظمة

١. ضرورة إدراك إدارة المستشفى أهمية فئات الموارد البشرية العاملة لديها، فالأطباء لديهم احتياجات وظيفية تختلف عن احتياجات الممرضين، وبالتالي إدراك الفروقات النوعية بين الأفراد العاملين من قبل الإدارة أمر يُسهم في تحسين التعامل معهم وتقدير مستواهم بما يحفزهم للعمل ويقلل من معاناتهم الوظيفية.

٢. أغلب الأفراد العاملين في المستشفى أطباء وممرضين ليس لديهم علم كافٍ بالتعليمات التي تنظم عملهم وتعلق به، وهنا لا بد من إثارة اهتمام إدارة المستشفى بضرورة قيامها بعدد بعض الجلسات والمناقشات والحلقات والندوات التي توضح مسؤولية الأطباء والممرضين في المستشفى وأدوارهم ومهامهم، وما هي متطلبات الوظيفة وأعبائها، ليقوم كل شخص بتنقييم قدراته

ومهاراته ويطابقها مع متطلبات الوظيفة، الأمر الذي يُسهم في سد الفجوة التي تنشأ من خلالها ضغوط العمل على اعتبارها ناجمة عن عدم تطابق المتطلبات الوظيفية مع متطلبات الشخص ومهاراته وقدراته.

٤. ضرورة تحقيق التوازن الكمي والنوعي في الوظائف الموجودة في المستشفى، الأمر الذي يُسهم في تقليل عبء العمل، وهذا التوازن يحدث عندما يتم موازنة مؤهلات الفرد مع متطلبات الوظيفة وتكتيف الأفراد العاملين بمهام تقع ضمن حدود مستوياتهم المهنية والعملية وفق الوقت المخصص للعمل، مع ضرورة الابتعاد عن تكليف أفراد بأعباء عمل ومسؤوليات كثيرة، وعدم تكليف الآخرين بها، لأن هذا الأمر من شأنه أن يحدث عبء عمل، كما قد يؤدي إلى ظهور مستمر لضغوط العمل.
٥. توعية روح الفريق والتعاون والثقة والاحترام المتبادل بين الكادر ال وظيفي والطبي والتمريضي العامل في المستشفى، وهذا أمر ضروري، فعند غياب الثقة بالمرضى وقدراتهم سيؤول الأمر إلى ظهور ضغوط العمل وحدوث صراعات مستمرة بين فئة الأطباء والممرضين.
٦. يقضي معظم الأفراد العاملين أوقاتاً طويلاً في منظماتهم وبالتالي هم يمارسون في الم نظمة بعض الأمور التي من شأنها أن تقلل من ضغط العمل مثل الاستراحة والصلة تناول الطعام، وعندما لا تتوفر المقومات الأساسية لتقديم مثل هذه الخدمات الضرورية الأساسية فسوف تنتهي الظروف لتولد ضغوط العمل، إذن على إدارة المستشفى المبحث الاهتمام بالبيئة المادية للعمل من خلال الاهتمام بأماكن الراحة والصلة والكافيتريا.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

١. الحданى، الهام محمد، (٢٠١١)، تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجة ضغوط العمل، دراسة ميدانية في دور الدولة الإيوائية التابعة لوزارة العمل والشئون الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. السقا، ميسون سليم ، (٢٠٠٩)،أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، (دراسة ميدانية على المصادر العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. السعدون ، صالح بن عبد الرحيم ودرويش ، مراد بن عمر ، (٢٠٠٨)، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية، (دراسة استكشافية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، المجلد ٢٢ ، العدد ١ .

٤. القحطاني ، صالح بن ناصر شغروف ، (٢٠٠٧)، الضغوط الاجتماعية وضغط العمل واثر اتخاذ القرارات الإدارية ، (دراسة مسحية على ضباط الحواجز بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. العميان، محمود سلمان ، (٢٠٠٥)،**السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال**، ط٣، داروايل للنشر والتوزيع ، عمان .
٦. جرينبرح ، جيرالد، وبارون ، روبرت ، (٢٠٠٩)، تعریف ومراجعة رفاعی ، رفاعی، وبسیونی، إسماعیل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المربیخ للنشر ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٧. معروف، اعتدال ، (٢٠٠١)، مهارات مواجهة الضغوط ، مكتبة الشقری، الرياض.
٨. هیجان، عبد الرحمن، (١٩٩٨)، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

### ثانياً:المصادر الأجنبية

9. Dags Land, Ase Helene Bakkevig, (2012). **An exploratory study of work. Family conflicts and enrichment of front-line hotel employees in the Philippines, master thesis on work-family conflicts and enrichment**, University of Stavanger the Norwegian School of Hotel Management.[brage.bibsys.no/.../Final%20version%20of%20Master%...](http://brage.bibsys.no/.../Final%20version%20of%20Master%...)
10. Idvis, M.K., (2011). **Avertim Effects of role stress on psychological strain among Malaysian Public**, International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.4.[https://etd.ohiolink.edu/ap:0:0:APPLICATION\\_PROCESS=DOWNLOAD...](https://etd.ohiolink.edu/ap:0:0:APPLICATION_PROCESS=DOWNLOAD...)
11. Ismail, Azmahgyao, Amg and Yunus Kamal Yeop, (2009). **Relationship between occupational stress and job satisfaction : An empirical study in Malaysia**,The Romanian Economic Journal, Vol. 4, No.34. [www.languageinindia.com/.../jassemanimaltermsfinal.htm](http://www.languageinindia.com/.../jassemanimaltermsfinal.htm).
12. Niosh, 1998, **Stress**, National Institute for Occupational Safety and Health ,No .99-101. [www.ival.org](http://www.ival.org).
13. Parker, Donald and Decotiis, Thomas, (1993). **Organizational determinants of job stress organizational behavior and performance** Vol.32, No.16. [www.meu.edu.jo](http://www.meu.edu.jo).
14. Kreither, Robert and Kincki, Angelo, (2007). **Organizational behavior**, McGraw-Hill, New York.

15. Luthans, Fred, (1995). **Organizational behavior**, McGraw-Hill, Inc., New York.
16. Guthick, Limor, (2003). **A work place design that reduces employee stress and increases employee productivity using environmentally responsible materials**, Master Thesis submitted to the College of Technology Eastern Michigan University. [www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/.../BOOKFINALAL\\_L.pdf](http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/conferences/.../BOOKFINALAL_L.pdf)
17. Noe, Raymonnd and R. HollEnbenbeck, JohnrGerhart, Barry and M. Wright, Patrick, (2003). **Human Resource Management**.
18. Johnson, Ryan, (2013). **Effects of Deployments on Homestation Job Stress and Burnout**. Master thesis presented to the Faculty Department of Systems and Engineering Management, Air force institute of technology air University. [www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a434374.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a434374.pdf)
19. L. McShane, Steven and Glinow, Mary Ann Von, (2000). **Organizational behavior**, McGraw-Hill, New York.
20. Ivancevich, J.M., and Matteson, M.T., (2002). **Organization behavior and managements**, 6<sup>th</sup>. Ed., Mc Craw Hill. V.F.T.