

# الفصل الأول

**الإحباط الإداري:**

**نظرة عامة**



## الفصل الأول

### الإحباط الإداري: نظرة عامة

#### الإحباط الإداري: مفاهيم وتعريفات:

الإحباط لغوياً؛ يعنى إعاقة النشاط المتجه نحو هدف، إما بإيقافه، أو التهديد بإيقافه أو الإيحاء بأن مآله إلى الهزيمة. أيضاً هو شعور بالحزن واليأس والعجز نتيجة الفشل في تحقيق هدف كان يرجى تحقيقه.

أما الإحباط في علم النفس؛ يعنى الحالة التي تواجه الفرد عندما يعجز عن تحقيق رغباته النفسية، أو الاجتماعية بسبب عائق ما. وقد يكون هذا العائق خارجياً؛ كالعوامل المادية والاجتماعية والاقتصادية، أو قد يكون داخلياً؛ كعيوب نفسية أو بدنية، أو حالات صراع نفسي يعيشها الفرد تحول بينه، وبين إشباع رغباته ودوافعه.

والإحباط يدفع الفرد لبذل مزيد من الجهد لتجاوز تأثيراته النفسية، والتغلب على العوائق المسببة للإحباط لديه بطرق عديدة، منها ما هو مباشر؛ كبذل مزيد من الجهد والنشاط، أو البحث عن طرق أفضل لبلوغ الهدف، أو استبداله بهدف آخر

يمكن التحقيق. وهناك طرق غير مباشرة، يطلق عليها في علم النفس، اسم الميكانزمات أو الحيل العقلية mental .

والميكانيزم mechanism ؛ هي عبارة عن سلوك يهدف إلى تخفيف حدة التوتر المؤلم، الناشئ عن الإحباط واستمراره لمدة طويلة؛ وهي حيل لاشعورية يلجأ إليها الفرد دون شعور منه؛ من هذه الحيل: الكبت، النسيان، الإعلاء، التعويض، التبرير، النقل، الإسقاط، التوجيه، تكوين رد الفعل، أحلام اليقظة، الانسحاب، والنكوص. وعندما يتكرر حدوث الإحباط لدى فرد ما؛ فإنه يؤدي إلى مشاكل نفسية معقدة وخطيرة تستدعي العلاج، وقد يكون الإحباط بناءً في بعض الأحيان، لأنه يدفع بالفرد لتجاوز الفشل، ووضع الحلول الملائمة لمشاكله<sup>(1)</sup>.

ويعرف (كوفر وايلي) الإحباط بأنه: عاطفة أو شعور سلبي، ينتج من أن سلوكاً معيناً لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شيء يحدث داخل الفرد؛ أي حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.

ويحتوى أي تتابع سلوكي على احتمالات الإحباط، فيمكن مثلاً أن يصاب الطفل بالإحباط نتيجة لوجود حاجز زجاجي؛ يمنعه من الوصول إلى اللعبة الموضوعية في نافذة المتجر. بينما يمكن أن يحدث الإحباط للمدير نتيجة لتغيب سكرتيرته المفاجئ عن العمل، في زحام الاتصالات التليفونية المطلوب إجرائها، والمواعيد المطلوب ترتيبها، أو للموظف نتيجة لضياع الترقية بسبب وجود شخص أكفأ أو أقرب لصناع القرار.

لا شك أن الإنسان لديه دوافع كثيرة ومتنوعة، وهي وراء كل نوع من أنواع

(1) انظر: أحمد سلامة، <http://sowt.maktoobblog.com>، (20/10/2010)

السلوك، فتدفعه إليه وتحرضه عليه، وتوجهه له، وهي لا تختلف في النوع فحسب، بل تختلف كذلك؛ من حيث الشدة، ومن حيث اتصالها بسلامة الذات وكيان الشخصية.

والواقع أن الشخص يشعر بالسعادة والسرور حينما يستطيع إشباع الدوافع ويصل إلى غرضه، ولكنه يشعر بالضيق عندما يوجد هناك ما يعيق إشباع تلك الدوافع، فإذا كان الدافع ملحاً، والعائق قوياً اشتد وزاد الضيق، وإن كان العائق مانعاً في النهاية من الوصول إلى تحقيق غرض الدافع؛ شعر الإنسان بالخيبة والفشل.

إن هذا الموقف مشحون بإمكانات متعددة، فالإحباط الذي ينتهي إليه دافع الفرد أو دوافعه، لا ينتهي إلى الاستسلام دائماً، بل كثيراً ما ينتهي إلى أشكال من السلوك، يمكن أن ينطوي بعضها على العدوان، ويمكن أن ينطوي بعضها الآخر، على نزوع إلى محاولات جديدة، أو إلى حالات من الاضطراب.

والحقيقة أن هناك صعوبة في وضع تعريف إجرائي للإحباط، لأننا إذا نظرنا إلى الإحباط على أنه:

- حالة انفعالية يرافقها شعور بالفشل.
- موقف Situation أو موقف مثير يتضمن مثيرات رغبة، والموقف الإحباطي حقيقة؛ هو موقف تهديد للشخصية، وهذا الموقف الإحباطي يضمن ثلاثة عناصر أساسية؛ وهي:

- العنصر الأول: هو الشخص؛ أي دوافعه ورغباته (التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل إشباعها).

- العنصر الثاني: هو موضوع الدافع أو الرغبة؛ أي الشيء الذي يرضي الدافع ويشبع الحاجة (مثل الطعام في حالة الجوع، والماء في حالة العطش، والاحترام في حالة الحاجة للتقدير).

- العنصر الثالث: وهو العائق الذي يعيق الشخص ويمنعه من بلوغ الشيء (الحافز)، الذي يشبع الدافع والرغبة؛ مثل (عوائق الزمان والمواعيد، والمكان، والواقع، والأخلاق، والظروف الاجتماعية والمادية).

إذن؛ العناصر الثلاثة في الموقف الإحباطي هي:

- 1- الدافع أو الرغبة.
- 2- موضوع الدافع أو غرضه.
- 3- العائق.

وعلى ذلك؛ يمكننا أن نعرف الإحباط بأنه: الحالة الانفعالية التي يمر بها الفرد حين يدرك وجود عائق يمنعه من إشباع دافع لديه، أو توقع مثل هذا العائق في المستقبل، مع ما يرافق ذلك من تهديد وتوتر نفسي. أو أنه: عملية تتضمن إدراك الفرد لعائق يعوق إشباع حاجة له، أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل، مع تعرض العضوية من جراء ذلك لنوع ما من أنواع التهديد.

ويبقى أن نذكر؛ أن الإحباط حالة تضايق الفرد وتولد لديه توتراً، وأن الفرد يعمل على التخلص من التوتر بطريقة ما؛ سعياً وراء التكيف والدفاع عن الذات. ويختلف الأفراد في مواقفهم من الظروف التي تواجههم بالإحباط لدى أول محاولة. فبعضهم يقف ويستسلم ويقبل بسهولة، وآخرون يستمرون في المحاولات؛ أملاً في التغلب على الصعوبة، يوجههم في ذلك دافع اشتدت قوته بتأثير فشل المحاولة الأولى، وهناك من يتحول عن الظرف إلى آخر، أو يتحايل عليه، أو يواجهه بالقوة، وليست حالات السلوك هذه، إلا بعضاً من أشكال محاولات التكيف التي يلجأ إليها الأفراد عادةً أمام موقف يواجههم بإعاقة. فإذا لم يتم للفرد أن يتغلب على الصعوبة، وإذا بدأ ظهور الإحباط لديه؛ فستكون هناك آثار يمكن أن يخلفها هذا الإحباط، وإذا سألنا عن الآثار التي يمكن أن يخلفها الإحباط في الفرد، فإننا نسأل

عما يحدث لدوافع الفرد من جهة، كما نسأل من جهة أخرى عما يطرأ على سلوكه من تعديل أو تحويل بغية مواجهة الموقف الإحباطي.<sup>(1)</sup>

### شروط حدوث الإحباط:

هناك ثلاثة شروط أساسية لحدوث الإحباط؛ وهي:

- 1- أن يكون الدافع هاماً وقوياً لدى الشخص.
- 2- أن يكون الهدف المرجو الوصول إليه هاماً، ويمكن تحقيقه من وجه نظر الشخص.
- 3- أن يكون هناك عائق يحول دون الوصول إلى الهدف.

ذلك أنه ما لم يكن هناك سبب هام يدفعك لمحاولة بلوغ الهدف، فإنك في الغالب ستصرف النظر عنه بمجرد ظهور أي عائق. وحتى إذا كان الهدف هاماً، فإنه يتعين أن يقتنع الشخص بأنه ممكن التحقيق. فإذا لم يكن عائق بين الفرد وبين الهدف، فلا يوجد بطبيعة الحال إحباط بمقتضى تعريف الإحباط، هذا ويتعين أن تتوافر الشروط الثلاثة لكي يكون هناك إحباط.<sup>(2)</sup>

---

(1) انظر: ضيف الله المهدي، <http://www.bmhh.med.sa>، 20/12/2012

(2) انظر: صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي. السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994).

## أنواع الإحباط:

- 1- الإحباط الأولي والإحباط الثانوي: والإحباط الأولي Primary Frustration؛ هو الحالة التي يمر بها الفرد عندما يلح عليه دافع ما، أو حاجة ما، ولكن موضوعه أو غرضه غير موجود أساساً؛ ومثاله إنسان عطشان في الصحراء ولا يجد ماء. أما الإحباط الثانوي Secondary Frustration؛ فهو الحالة التي يمر بها الفرد عندما يلح عليه دافع ما، ويكون غرضه وموضوعه موجود، ولكن هناك عائق يمنعه من بلوغه؛ ومثاله الشخص الجائع بعد عودته من العمل الى المنزل، ووجد أن الطعام على النار ولم ينضج بعد.
- 2- الإحباط السلبي والإحباط الإيجابي: الإحباط ينطوي على إدراك الفرد لعائق يمنعه من إشباع دافع لديه، ويرافق ذلك نوع من التهديد والتوتر. وهذا التهديد أو التوتر قد يكون شديداً، وقد يكون بسيطاً. فإذا كان التهديد شديداً؛ سمي الإحباط إيجابياً. أما إذا كان خفيفاً فإنه إحباط سلبي.

إن التهديد الذي يشعر به الطفل حين يكون طبق الحلوى في مكان مغلق، يكون خفيفاً، والإحباط هنا يعتبر إحباطاً سلبياً، ومثله أيضاً الطالب الذي عزف عن تناول كتاب قريب منه، بسبب وجود غبار عليه، ويحتاج للمطالعة مؤقتاً؛ فهذا أيضاً إحباط سلبي، لأن التهديد الناتج خفيف وبسيط. أما التهديد الذي يشعر به الشخص حين يعرف أنه إذا خرج من المنزل فإن هناك من يدبر له مكيدة للتربص به، فهذا تهديد قوي، والإحباط إيجابي. ومثله أيضاً الطفل الذي يمنعه والده من الخروج للنزهة وينذره بأنه سيعاقبه بشدة إذا خرج.

- 3- الإحباط الداخلي والإحباط الخارجي: ويتم هذا التصنيف للإحباط استناداً إلى مصادر العائق ومكان تواجده. فإذا كان العائق الذي يعيق الفرد من إشباع الدافع، في داخل الشخص وبنيته الجسمية أو النفسية؛ عندها يكون الإحباط داخلياً. أما إذا كان العائق في المحيط الاجتماعي والطبيعي فعندها يكون

الإحباط خارجياً، فالشخص الذي تمنعه قيمه وأخلاقه من إرضاء دافع عنده، أو تمنعه عاهة جسمية عنده من القيام بنشاط معين، أو إشباع رغبة، فإنه يمر بحالة الإحباط الداخلي، لأن مصدر الإعاقة داخلية: جسمية أو نفسية أو أخلاقية في ضميره.

أما الطفل الذي يمتنع عن الخروج في نزهة بسبب رداءة الجو، أو بسبب تهديد والده له بالعقاب إن خرج، فهذه الإحباطات خارجية، الأول - خارجي طبيعي، والثاني - خارجي اجتماعي.<sup>(1)</sup>

وهناك من وضع صنف الإحباط على النحو التالي:

- **التصنيف الأول:** إحباط حسب مستوى التهديد الذي يسببه العائق، فهناك إحباط إيجابي وإحباط سلبي؛ وهما: الإحباط الايجابي؛ يرافقه قدر من التهديد. الإحباط السلبي؛ لا يرافقه عادةً تهديد.
- **التصنيف الثاني:** إحباط حسب نوع العائق الذي ينشأ عنه الإحباط، وهناك إحباط داخلي وإحباط خارجي: الإحباط الداخلي؛ يكون العائق عائداً للفرد نفسه، كأن يشكو من بعض القصور في قدراته الجسمية والعقلية والدافعية. الإحباط الخارجي؛ يكون العائق فيه، المستوي الاقتصادي والاجتماعي لأسرته، ويقف هذا العائق أمام تحقيق أهدافه وطموحاته.<sup>(2)</sup>

#### أسباب الإحباط:

ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأسباب والمحددات الحقيقية، وراء ظهور مشاعر الإحباط، ويمكن إدراك ذلك من خلال استقراء الفكر

(1) انظر: محمد السيد، <http://www.d1g.com>، (2012 /12 /24).

(2) انظر: <http://www.4uarab.com>، 2012 /12 /24.

الإداري، فقد أشار الإحباط إلى العديد من العوامل والأسباب، منها على سبيل المثال:

الخلل في أنظمة الأجور والحوافز، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل.

- 1- غياب العدالة التنظيمية.
- 2- الاعتماد الكلي على الترقية بنظام الأقدمية.
- 3- غياب التقدير الأدبي والمادي للعاملين.
- 4- استيلاء القيادات على جهود العاملين، وعدم إبراز مجهودهم لدوائر الإدارة العليا.
- 5- انتشار أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس؛ حيث الاعتماد على طابور خامس من العاملين، ينقل أخبار العاملين، ويثير الفرقة والبغضاء بين الزملاء، فضلاً عن ضياع اجتهاد الكثير من العاملين، على أساس القبول الشخصي، ومدى قرب الفرد من دائرة التجسس<sup>(1)</sup>.
- 6- الملل في العمل.
- 7- تدنى الأدوار والتقسيم المتزايد للعمل.
- 8- القصور في المعلومات، وعدم الشفافية.
- 9- الحرمان الاقتصادي.
- 10- العزلة بين الزملاء.
- 11- التضارب بين مطالب الأدوار الوظيفية.

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013).

- 12- غياب المصدقية على مستوى الإدارة العليا، وتناقض الأفعال مع الأقوال والأهداف التنظيمية.
- 13- البيروقراطية والتمسك بالإجراءات والتعقيد والبطء في إنجاز الأنشطة.
- 14- التعسف الإداري والسلبية والتمرد.
- 15- الفساد في الأجهزة الإدارية؛ حيث الرشوة والمحسوبية التي تحكم إنجاز الأعمال والمعاملات.
- 16- سيادة المصلحة الشخصية في إنجاز الأعمال، أو البعد عن الموضوعية وقواعد الإنجاز.
- 17- فقدان التوازن في بناء الهياكل التنظيمية.
- 18- فقدان الاعتقاد بالقيم الأخلاقية؛ مثل الولاء والأمانة والصدق... الخ.
- 19- عدم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع ناتج العمل.
- 20- التفاوت بين الأهداف التنظيمية، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.
- 21- الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه.
- 22- القصور في العلاقات الإنسانية في العمل.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين الكتاب والباحثين، بشأن تلك العوامل والأسباب الخاصة بمشاعر الإحباط، إلا أنه يمكن إجمالها في ثلاث محددات على النحو التالي:

#### أولاً: المحددات السيكولوجية:

وتتمثل في المشاعر التي تنتاب الفرد نتيجة لانفصاله عن عمله؛ حيث يشعر الفرد بالإحباط والإجهاد، مما يؤثر على إنجاز الفرد لعمله وفقاً لمستويات أداء محددة؛ حيث يفقد الفرد القدرة على التحكم في مجريات الأمور أو المواقف المحيطة به، بالإضافة إلى فقدان الحماس للعمل. وتتمثل المحددات السيكولوجية في الآتي:

- 1- الشعور بعدم تحقيق التوقعات المطلوبة.
- 2- الشعور بالتضارب بين مطالب الأدوار الوظيفية.
- 3- الشعور بفقدان روح الالفة والمودة.
- 4- الشعور بالخضوع للضغط الخارجى.

ثانياً: المحددات التنظيمية:

تمتلئ المؤسسات اليوم بصنوف شتى من أعراض عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي. وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الإحباط الإداري، لأن الموظف لا يشعر بروابط وحافز يشده لعمله. لذلك؛ تنمو وترعرع نواة الإحباط لدى هذا الموظف.

وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الإحباط، وأرجع هؤلاء الباحثون هذه الأسباب إلى بعض العناصر داخل المؤسسة. ومن أهم المحددات التنظيمية المؤثرة في الإحباط الإداري ما يلي:

- 1- حجم المؤسسة.
- 2- البيروقراطية الإدارية.
- 3- الفساد الإداري.
- 4- ضغوط العمل.
- 5- نمط القيادة؛ وخاصة القيادة بالتجسس.
- 6- درجة المركزية واللامركزية.
- 7- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا.

ثالثاً: المحددات المرتبطة بالبيئة الخارجية:

ويمكن أيضاً إرجاع الإحباط في مجال العمل، لمجموعة من العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بل والسياسية أيضاً.

### غياب العدالة التنظيمية والإحباط:

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى؛ «والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق. ويأتي اسم العدل في صورة المصدر بدلاً من اسم العادل؛ ويعنى الاسم معنى الذي يفعل إلا ما ينبغي له فعله. وما يليق به سبحانه وتعالى.

ويسبق اسم (العدل) في ترتيب الأسماء الحسنى، اسم (الحكم)، ويليه اسم (اللطيف)، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل، حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة.

وقد عرفها المصريون القدماء وقدسوها ورسموها على جدرانهم، ورمزوا لها بجناحين متساويين يتوسطهما قرص الشمس، وكانت (ماعت) ربة العدالة والحق والحقيقة والنظام الكوني. واعتقد (الأوزيرية) أن الإنسان سيبعث ويساق إلى أوزير في قاعة الحساب، ويتهلل الميت ويفرح لعودته حياً وقوياً ومعافاً، فاليوم هو يوم (معت)، الذي سينصب فيه ميزان العدالة، ويوضح فيه نصاب الحق.

وفي أساس البلاغة للزخشرى؛ ورد في معنى كلمة (عدل)، فرس معتدل الغرة، والغرة المعتدلة؛ هي التي تتوسط الجبهة، ولا تمل إلى أحد الشقين، وجارية حسنة الاعتدال؛ أي القوام، وهذه أيام معتدلات؛ وهي أيام طيبة غير حارة، وفلان يعادل أمره ويقسمه إذا دار بين فعله وتركه. ويوضح الجدول التالي معاني العدل في المعجم الوسيط:

الكلمة	المعنى
العدالة	في الفلسفة هي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة.
العدل	الإنصاف؛ وهي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه وجمعها أعدل.
العدلُ	نصف الحمل وأحد جنبي البعير.
العديل	المثل والنظير، وعديل الرجل زوج أخت امرأته.
المعادلة في الرياضة	متساوية تحتوى على مجهول أو أكثر يراد استخراجها.
المعدلات	زوايا البيت.
المعدل	يعادل ماله عند معدل أو مصرف أو بنك.
الاعتدال	الوقت الذي يتساوى فيه الليل والنهار في أرجاء العالم جميعه.
تعادلا	تساويا.
عدل الشيء	أقامه وسواه. يقال عدل المكيال والميزان. وعدل المتاع: جعله عدلين.
عادل الشيء	وازن وجعله مثله ومنه معادلة الشهادات.
عدل الشيء بالشيء	ساواه فهو عادل.

المعجم الوسيط (2005)، شكل (1) معاني كلمة العدل في المعجم الوسيط).

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية. ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة، أو عدم العدالة في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة؛ يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير، مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة.

وعلى العكس؛ فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، يمكن أن يؤدي إلى

حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي. ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة، يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية؛ مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدنى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي. إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وعلى النقيض؛ فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة، سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم؛ وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد، بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة؛ ومن ثم الوثوق في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر العدالة متطلباً أساسياً للقضاء على الإحباط الإداري، «وتحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات، وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المؤسسات. وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة، أهمية كبيرة للمعاملة العادلة، وحل الشكاوى، والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي.

وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. لذلك؛ من الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم؛ أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة<sup>(2)</sup>، وطبقاً لهذا المفهوم، يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة؛ وهي:

- **المؤثرون:** وهم مجموعة من الأفراد المعطائين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم، على ما يستحقونه من عوائد، وذلك مقارنة بالآخرين؛ أي

(1) عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص ص 10-12.

(2) عادل محمد زايد، (مرجع سابق)، ص ص 13، 14.

إنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه!

• **المساوون:** وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط، عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم، مع معدلات العدالة عند الآخرين؛ أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا، وبين حالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمونه من جهود ومساهمات). وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

• **الأنانيون:** هم مجموعة من الأفراد أخذون بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم. وغالباً ما يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن، في حالة تساوى هذه المعادلة، أو كونها في غير صالحهم.<sup>(1)</sup>

وما يعيننا من تلك المجموعات؛ المجموعة الثانية التي تحتاج إلى تحقق العدالة بكافة أشكالها وصورها، حتى يتحقق لديهم الرضا الوظيفي؛ ومن ثم ارتقاء سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة الالتزام التنظيمي. إضافة إلى ارتقاء الأداء الوظيفي بصفة عامة، وذلك بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة؛ ومن ثم الوثوق في المؤسسة.

وتمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة؛ حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية. لذا؛ يترتب على عدم العدالة؛ إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة تنتج عن حالة الإحباط التي تصيب أفراد المؤسسة. لذلك؛ تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين؛ وهما:

(1) انظر:

R. C. Huseman , "Test For Individual Perceptions Of Job Equity:Some Preliminary Findings" , Perceptual Mirror Skilla (vol. 61: 1985)

- **الأول:** أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمؤسسة؛ للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
  - **الثاني:** أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المؤسسة، وتوافر العدالة؛ مؤشراً بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.
- ومما يؤكد أثر العدالة على نتائج المؤسسة؛ ما أسفرت عنه بعض الدراسات، من أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة، يترتب عليه سلوكيات سلبية؛ مثل: الإهمال، النية لترك العمل، زيادة معدل دوران العمالة، نقص الولاء، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو نحو قادتها.

وقد توصلت بعض الدراسات في هذا الصدد، إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة، زادت مستويات الأداء. هذا إلى جانب وجود علاقة بين غياب العدالة التنظيمية، وبين كل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية، وأن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين وبين المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.<sup>(2)</sup> أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها: إعطاء كل فرد ما يستحق، أما العدالة

---

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (القاهرة: المكتبة العصرية، 2007).

(2) انظر:

J.Greenberg , "Organization Justice:Yesterday , Today , & Tomorrow", Journal Of Management (vol.16: 1990).

التنظيمية بصفة خاصة، فقد تناو لها البعض باعتبارها تتضمن بعدين: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات. وأشار البعض إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات، وتناو لها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد؛ وهى:

### 1- عدالة التوزيع Distributive Justice؛ وتشير إلى:

- إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها.
- إدراك العوائد التي يحصل عليها الفرد.
- أن ناتج مقارنة ما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.
- وقد عبر عنها البعض بأنها: عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضاً بأنها: العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

### 2- عدالة الإجراءات Procedural Justice؛ وتشير إلى:

- الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج.
  - عدالة هذه الإجراءات عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية.
  - تحقق مصالح كل الأفراد، ولا تحقق أهداف شخصية.
  - أن عدالة الإجراءات تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار.
  - السلوك والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
  - المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد معنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:
- قاعدة الاستئناف؛ بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات، وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

- القاعدة الأخلاقية؛ أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل؛ إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز؛ ويجب فيها عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- قاعدة الدقة؛ أي بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقة المصادر.
- قاعدة الانسجام؛ ويجب فيها أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد، وفي كل الأوقات.

### 3- عدالة التعاملات (التفاعلات) International Justice؛ وتشير إلى:

- مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم الإجراءات.
- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات.
- أنها ليست منفصلة تماماً عن عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات، وردود الفعل.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية، الأمر الذي دفع كثيراً من الكتاب والباحثين إلى تقسيم العدالة التنظيمية، إلى عدالة توزيعية؛ تتمثل في عدالة توزيع المكافآت وعدالة التعامل الشخصي، وعدالة إجرائية؛ تتضمن الإجراءات الرسمية العادلة وعدالة التعامل الاجتماعي، إلى جانب عدالة التعامل التي تشير إلى التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها، والذي يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك مقارنة بعدم تقديم أية تبريرات.

وقد أبرزت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين مصادر العدالة التنظيمية، وبين الرضا الوظيفي. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها؛ أن العدالة الكلية تؤثر تأثيراً معنوياً في إثارة الأفراد العاملين؛ كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

#### خصائص الإحباط ومظاهره:

- 1- هو شعور إنساني لا تخلو منه أي مؤسسة، ولكن تختلف أسبابه ومظاهره من مؤسسة لأخرى.
- 2- يعبر عن حالة من الانفصال الوجداني بين الفرد، وبين بعض عناصر المؤسسة أو كلها.
- 3- يتوقف وجود الإحباط على طبيعة العلاقة بين ذات الفرد، وبين المؤسسة التي يعمل بها؛ حيث أن متغيرات هذه العلاقة، تقوم بينها تأثيرات متبادلة في شبكة معقدة من التفاعلات.
- 4- للإحباط العديد من الأسباب والمصادر، ومن الصعب رده إلى سبب واحد،

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (مرجع سابق).

ومن الصعب أيضاً تقدير كل مصدر على حده، لأن بعض العناصر أو المتغيرات لها تأثير واضح ومباشر، وبعضها الآخر له تأثير خفي وغير مباشر. كما أن دورها في إحداث الإحباط، يتوقف على مقدار شعور الفرد بعجزه وسلبيته أمامها، وهو شيء يختلف من شخص لآخر.

5- الإحباط الإداري يعد ظاهرة معقدة متشابكة الأطراف، ويصعب السيطرة عليها؛ حيث أنها تتصل بالعديد من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد، وتدخل غالباً في كل علاقاته.

6- للإحباط أبعاد متعددة؛ حيث يدرك الفرد عوامل ومتغيرات ومؤثرات معينة، كمدخلات تتفاعل بداخله، وينفعل هو تجاهها؛ مما ينتج عنها بعض مظاهر وآثار الإحباط.

7- الإحباط سلبى التأثير، يعبر عنه الفرد بالسلبية أو العزلة أو الانطواء أو العدوان أو المسايرة، وغير ذلك.

8- يصاحب الإحباط نظرة تشاؤمية فيما يتعلق بإحساس الفرد باستمرار الأوضاع المثيرة للسخط والعجز وفقدان المعايير، وفقدان التوازن القيمي، وغياب العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتقدير الأدبي والمادي.

9- الإحباط يمكن القضاء عليه؛ وذلك بالقضاء على مسبباته، فهو بمثابة عرض يزول بزوال المرض - إن صح التعبير -.

10- قد يكون الموقف الإحباطي خاصاً بفرد بعينه، مثل: فشل الطالب في الاختبار. وقد يكون الموقف الإحباطي عاماً يحدث لعدد كبير من الأفراد والجماعات؛ مثل: (هبوط أسعار الأسهم، أو مجاعة، أو كارثة).

11- إن إدراك الفرد للموقف الإحباطي يعتمد على عدة عوامل وهي: قوة الدافع وشدته، وطول مدة إعاقته وتكرارها. فكلما كان الدافع قوياً؛ كالدوافع العضوية مثلاً، وكلما طالت مدة إعاقته كان تأثير الإحباط أشد وأسوأ.

- 12- كلما كانت ثقة الفرد بنفسه وبيئته كبيرة، كان تأثير الإحباط أقل.
- 13- الموقف الإحباطي نسبي، فالذي يعتبر إحباطاً قوياً لشخص ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، بل ربما يكون باعثاً على الرضا. ومثاله: الشخص الذي اعتاد على التدخين ولم يجده يمر بموقف إحباطي شديد، في حين عدم وجود التبغ يبعث على الرضا عند غير المدخن.
- 14- الفشل والإحباط ربما يقودان إلى النجاح. وذلك لأن الإحباط يعتبر بمثابة إثارة للسلوك وتحريض له. إن الكثير من الناس يأخذون عبرة من فشلهم ليكون دافعاً لهم للنجاح في المستقبل، وهذا القول يصدق على حالات الفشل الأولى فقط؛ مثل: (رسوب الطالب لمرة أو مرتين يدفعه لمزيد من الجهد)، أما تكرار الفشل أكثر من ذلك فيقود إلى العكس؛ حيث يؤدي إلى نوع من اليأس والقنوط والاكئاب.<sup>(1)</sup>

#### مظاهر الإحباط:

إذا كانت بعض عناصر العمل أو بيئته تشكل عائقاً أمام الفرد؛ فإن ذلك يفقده القدرة على التأثير في العمل والمؤسسة. أو قد يوجد ما يدفع الفرد إلى العزلة بين الأهداف والوسائل، أو تختل العلاقة بين قيم الفرد والقيم التنظيمية، أو قد يوجد ما يدفع الفرد إلى العزلة والبعد عن القيم التنظيمية أو الخضوع لها ولو بغير رضا، أو رفض هذه القيم والتمرد عليها، فهنا يعيش الفرد بعض مظاهر الإحباط الإداري المتعددة؛ ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

- 1- **افتقاد الرغبة في المشاركة:** ويعنى ذلك افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به، أو تأثيره في المؤسسة التي يعمل بها؛ حيث يتوقع الفرد في

(1) انظر : <http://www.bmhh.med.sa>، (20/12/2012)

هذه الحالة، أن مشاركته لن تأتي بالنتائج التي يتوقعها، وبترسخ هذا الشعور لدى الفرد كلما ترسخ غياب العدالة، لدرجة اليقين؛ أي أنه ليس له التأثير في الوقت الحالي، أو تأثير في المستقبل، طالما بقي الوضع على ما هو عليه؛ ومن ثم فإن افتقاد الرغبة في المشاركة لدى الفرد، تجعله غير قادر على ممارسة العمل، لوجود ظروف موضوعية أقوى منه ومن رغبته في المشاركة.

2- **افتقاد المعنى:** ويعنى عدم فهم الفرد للأمور التنظيمية، وعدم استطاعته توقع سيرها في المستقبل، أو توقعها بشكل أسوأ مما هي عليه. ويمكن القول أيضاً؛ أن افتقاد المعنى يقصد به عدم إتاحة الحد الأدنى من الوضوح المطلوب توافره أمام الفرد؛ وخاصةً إذا كان يترتب على هذا الوضوح اتخاذ قرارات معينة.

3- **اللامعيارية:** إن عدم وجود معايير واضحة ومحددة؛ يؤدي إلى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف؛ وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظراً لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة. وذلك؛ عندما تفقد القيم والمعايير التنظيمية قدرتها وتأثيرها، باعتبارها قواعد منظمة لسلوك الأفراد، وتسود حالة من الاضطراب والفوضى في سلوك الأفراد، وتوظف القيم والمعايير لتحقيق المصالح الخاصة، باختلاف المبررات وإضفاء صبغة الشرعية على ذلك، وهنا يعيش الأفراد في مناخ من عدم الثقة المتبادلة بينهم وبين بعضهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

4- **العزلة:** تشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ويدفعه هذا إلى العزلة التنظيمية التي يعاني فيها الفرد من غياب العلاقات الإيجابية بينه وبين المؤسسة. وعندما يصيب الخلل علاقة الإنسان بالآخر داخل المؤسسة، وعندما يفقد الإنسان الأمان؛ فإنه ينفصل ويعزل عن هذا الآخر.

5- **المسايرة:** ويقصد بها القدرة على التكيف الضروري مع البيئة التنظيمية المحبطة، والتي لا يملك الفرد أي سيطرة عليها، كما إنها تعد نوع من الخضوع المقصود لما تمليه المؤسسة على الأفراد من إكراه وإجبار ظاهري؛ كجزء من العزلة التي يفرضها الإحباط، فالفرد هنا لا يرغب في مناقشة أحوال المنظومة السيئة والتي سببت له الإحباط، توقعاً لعدم استيعاب الأفراد لما يتحدث عنه؛ ومن ثم التعرض لتقدمهم. لذلك؛ فالفرد دائم الضبط الزائد لسلوكه وانفعالاته ومسايرة الأوضاع الخاطئة في المؤسسة، اضطراراً للاستمرار في العمل لأسباب تتعلق به، ويأساً من محاولات التغيير التي قام بها سابقاً ولم تؤتي بثمارها المرجوة، إذن ليس كل موظف ملتزم في عمله، يعيش حالة من الرضا عن العمل أو إدارة المؤسسة في حالة من الاستغراق الوظيفي، بل قد يكون ذلك مظهراً من مظاهر الإحباط التي يشعر به.

6- **التمرد:** ويعبر التمرد عن إحباط الفرد وعدم رضاه، ورفضه لما يسود مناخ العمل من نظم وقيم، يريد تغييرها، ويأتي عدم الرضا هنا، من شعوره بأن القيم والسلوكيات التي تسود في المؤسسة لا تحقق رغباته، ولا تعكس مطالبه وحاجاته واهتماماته، ويتمنى الفرد تغيير المؤسسة إلى الصورة التي يتمناها ويرغب فيها. وقد يكون تمرد الفرد ضد نفسه، أو ضد المؤسسة التي يعمل بها، وقد يقتصر على مجرد الرفض وعدم الرضا، أو يتجاوز ذلك إلى العنف والعدوان ضد ما يتصور الفرد أنه سبب إحباطه وعجزه.

7- **الاغتراب عن الذات:** ويعبر الاغتراب عن الذات عن الفجوة بين الصور المثالية لذات الفرد كما يتمناها، والصور الواقعية الموجودة بالفعل، والتي تحددها الظروف السائدة في مجال العمل، فتتولد لدى الفرد مشاعر بأنه مستعبد ومعزول تنظيمياً. ويعتبر البعض الاغتراب عن الذات جوهر الشعور بالاغتراب، وهو معنى صعب التحديد؛ حيث تكمن الفكرة الأساسية فيه، في افتقاد المعنى الداخلي لنشاط الفرد؛ أي أن نشاط الفرد لا يحقق إشباعاً ذاتياً

له. كذلك؛ لا يجد الفرد لعمله ونشاطه معنى، ولا يجد متعة، بل يجده شيئاً مملأً<sup>(1)</sup>.

### الآثار السلبية للإحباط الإداري على الحياة الوظيفية:

يمكن أن يؤدي الإحباط إلى استجابات متنوعة من جانب الشخص المعرض للإحباط، ويمكن تعديد بعض الأشكال ردود الفعل الممكن حدوثها؛ مثل العدوان والهجوم بالسب على الآخرين أو أكثر من ذلك، وهي أنواع من العدوان الموجه إلى الخارج، والذي ينصب على ما يعتبره الشخص مصدر الإحباط، أو على أي شخص آخر يتصادف وجوده، وربما يتوجه بالعدوان إلى اتجاه آخر تماماً، كأن يصب الشخص غضبه على زوجته أو أولاده لأتفه الأسباب. أيضاً يعتبر تحقير الذات والهجوم على النفس والتقليل من شأنها؛ هو نوع من العدوان الموجه إلى الداخل.

ولعل الارتباط والصلة بين الإحباط والعدوان من أقوى العلاقات الثابتة في العلوم السلوكية. أيضاً يمكن أن يتمثل رد الفعل في نسيان الحدث أو الموقف المسبب للإحباط، وهناك ما يسمى بالمعاودة بإلحاح وإصرار، وهو رد فعل يقوم فيه الفرد بتجربة الحدث الذي أصابه بالإحباط مرات أخرى دون ملل؛ حتى يتحقق هدفه من الفعل. وهناك رد الفعل المتمثل في الانسحاب من المواقف المسببة للإحباط كلياً، أو جزئياً؛ كبدء فقدان الحماس للعمل، وزيادة معدل الغياب مثلاً.

أما رد الفعل المتمثل في الانهماك في العمل غير الهام، فيمكن اعتباره صورة من صور الانسحاب الممكن حدوثه، ويوجد هذا النوع من رد الفعل كثيراً لدى طبقة المديرين، وذلك حين يهرب المدير من الشعور بالعجز، إلى واحة زيادة العمل الروتيني غير الهام، وذلك لأن المدير يشعر بعجزه إزاء الأجزاء الهامة من العمل

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (المرجع السابق).

نتيجة لتعقيدها، أو تتطلبها مهارات أو طاقات لا تتوافر لديه. كما يحاول الشخص في بعض الأحيان أن بمنطق الفشل، وذلك بأن يجد لنفسه سبباً معقولاً، أو عذراً يبرر له سلوكه، كجزء من الإسقاط النفسي.

ويمكن للشخص الذي يلجأ لأي من ردود الأفعال السابقة، أن يستخدمها بشكل تكيفي أو غير تكيفي، ويلاحظ أن الموقف من جهة، والشخص نفسه من جهة ثانية، يتفاعلان معاً لتحديد الاستراتيجية التي تستخدم؛ ويقصد بالاستجابة التكيفية، رد الفعل للإحباط الذي يسعى لإزالة المعوق الذي يحول دون بلوغ الهدف، على ألا يتسبب في أي ضرر للشخص إذا فشل في إزالة المعوق.

هذا وقد استعرض روبرت برسج بعض نماذج الإحباط، وكيفية التعامل معها بشكل تكيفي، ومن بين نماذج الإحباط التي يتحدث عنها:

- 1- **جمود القيمة:** وفيه يسجن الشخص نفسه في إطار شخصية المتسرع للمشكلة؛ ويعجز بالتالي عن حلها.
  - 2- **مصيدة الأنا:** وفيه تؤدي فكرتنا المبالغ فيها عن أنفسنا، إلى عدم الاعتراف بأخطائنا للتحويل إلى سلوك أكثر تكيفاً.
  - 3- **القلق والملل ونفاذ الصبر؛** والتي تتسبب جميعاً في إعاقة الوصول إلى الهدف، نتيجة لنقص الثقة بالنفس، أو نقص الاهتمام، أو عدم كفاية الوقت.<sup>(1)</sup>
- وللإحباط آثار متنوعة النادر منها إيجابي، والغالبية سلبية وضارة بالفرد وبالمؤسسة ككل، ومن هذه الآثار:

**الفشل قد يبعث على الإبداع والنجاح:** بعض حالات التهديد والإحباط والفشل تعتبر بمثابة حافز، ومثير للإبداع وسلوك حل المشكلات. والواقع أن موقفي

(1) انظر: صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي (مرجع سابق).

التهديد، وحل المشكلات متشابهان، بل ومتطابقان أحياناً، لأن في كليهما عائق يحول دون تحقيق الشخص لأهدافه، هذا العائق دفعه لكي يتغلب عليه، فإذا لم يكن هناك مواقف (مشكلة)، فلن يكون هناك حلولاً، وبدون وجود حلول للمشكلات، لن يحصل تقدم وازدهار، بل ستبقى الحضارة في حالة جمود، فالحالة الانفعالية (التوتر والقلق) المصاحب للإحباط، قد يكون مرغوباً لأنه بمثابة دافع ومحرض للسلوك الإيجابي والمبدع. من هنا فإن بعض العلماء يطلق كلمة قلق أو وهم وضيق ليدلوا على الإحباط، والقلق يعمل عمل الدافع، إلا أننا نعرف القلق والإحباط إذا زاد عن حده المتوسط، فإنه يحدث أثراً عكسية، ويمنع الشخص من النشاط؛ وبالتالي الإبداع والنجاح. أما إذا تكرر الفشل والإحباط وما يرافقه من قلق زائد؛ فإنه عائق يحول دون العمل والإنجاز، لأنه يخلق حالة من اليأس والقنوط.<sup>(1)</sup> هذا عن الآثار الإيجابية. أما الآثار السلبية للإحباط الإداري؛ فتتمثل في:

- 1- إثارة المشاعر الانتقامية بداخل الفرد، والرغبة في القضاء على كل ما مسببات الإحباط.
- 2- انتشار روح الانهزامية، واختفاء روح المبادرة والمسئولية وانخفاض الدافعية للعمل.
- 3- اليأس من التغيير، ومحاربة كل جديد من شأنه تغيير الصورة إلى الأحسن، بما لا يتفق مع الصورة الذهنية لدى الفرد المصاب بالإحباط.
- 4- تهيئة البيئة النفسية المناسبة لمخالفة القواعد الوظيفية، والفساد الإداري بشقيه المادي والإجرائي.
- 5- ضعف الإنتاجية، وسوء الإنتاج كماً وكيفاً.
- 6- كثرة الأخطاء، وإضاعة الوقت في إجراءات العمل الروتينية.

(1) انظر : <http://alome28.maktoobblog.com> ، 23 / 7 / 2008.

- 7- التهرب من المسؤولية.
  - 8- «شعور الفرد بالاغتراب في بيئة العمل؛ مما يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل.
  - 9- انتشار الشعور باللامبالاة.
  - 10- زيادة الشعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وضعف الانتماء الوظيفي.
  - 11- ارتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل وترك الخدمة.
  - 12- انخفاض مزاجية الإبداع والابتكار.
  - 13- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
  - 14- عدم الرضا عن العمل وعن الحياة ككل.
  - 15- انخفاض مستوى الشعور باحترام الذات، نتيجة غياب العدالة التنظيمية، وغياب العدالة في التقدير الأدبي للعاملين.
  - 16- زيادة مشاعر الخوف.
  - 17- زيادة مشاعر القلق والتوتر.
  - 18- زيادة مشاعر الاحتراق النفسي»<sup>(1)</sup>.
  - 19- الإحباط يؤدي إلى العدوان: توصل العالم دولارد إلى أن الإحباط؛ يؤدي دوما إلى حالة العدوان، وأن السلوك العدواني بكل أشكاله، تسبقه دوما حالة إحباط وفشل. ويأخذ هذا العدوان الناتج عن التهديد المرافق للإحباط أشكالا عديدة؛ وهي:
- يكون العدوان لفظيا (كلمات بذيئة وتعنيف وتوبيخ).

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق)، ص 376.

- يكون العدوان جسمياً (ضرب، رفس، تخريب).
  - يكون العدوان مباشراً موجه إلى مصدر الفشل والتهديد.
  - وقد يكون غير مباشر؛ أي موجه إلى مصدر آخر غير المصدر الأصلي للفشل.
- 20- الإحباط يقود الفرد إلى إتباع العديد من آليات الدفاع النفسية مثل: النكوص، والتبرير، والإسقاط، والنكران.

21- الإحباط يؤدي إلى الاستسلام واليأس والاضطرابات النفسية: إن تكرار الإحباط يؤدي إلى الاكتئاب والعجز المتعلم، إذا تكررت حالات الإحباط والفشل عند الفرد فإنه يخلق عنده حالة من اليأس والاستسلام يرافقها: ضعف الثقة بالنفس، والشعور بعدم الكفاءة، والشعور بالعزلة والوحدة وعندما تصل الشخصية إلى هذه المرحلة تكون عرضة للاضطرابات النفسية فوراً في حال تعرضها إلى أي موقف ضاغط أو شدة نفسية<sup>(1)</sup>.

إلا أن أهم الآثار السلبية للإحباط وأخطرها؛ تتمثل في النقاط التالية:

#### أولاً: تنمية الشعور بالاغتراب الوظيفي:

يلاحظ أن الاغتراب أو الشعور بالغربة داخل العمل، قد أصبح من الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع، لكنها تختلف في أسبابها من مجتمع لآخر، نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه.

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة؛ حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي، ومثل

---

(1) انظر: <http://alome28.maktoobblog.com> (مرجع سابق).

هذه المشاعر السلبية تؤثر بالطبع على مستوى الإنتاجية، والرغبة في العمل. إذن؛ هو الوجه الآخر للإحباط الإداري.

ويعد الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان؛ فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك. كما أن الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد والمعاني، فالاغتراب في العمل كما يعرفه عبيد؛ «يمثل تجربة ذاتية يعاني منها الإنسان؛ حيث الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات»<sup>(1)</sup>.

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بأنه: حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه.

ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغرابة؛ بأنه شعور يتتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين، بناءً على أساليب تقسيم العمل، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

ويرى آخرون أن الاغتراب الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل، تكون نتيجة لمجموعة من العوامل؛ أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله؛ ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد.

ويرى آخرون أن الاغتراب ما هو إلا محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادةً من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا

(1) إبراهيم عبيد، الاغتراب النفسي (القاهرة: الرسالة الدولية للإعلان، 1990)، ص 50.

المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور؛ فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد؛ والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي.

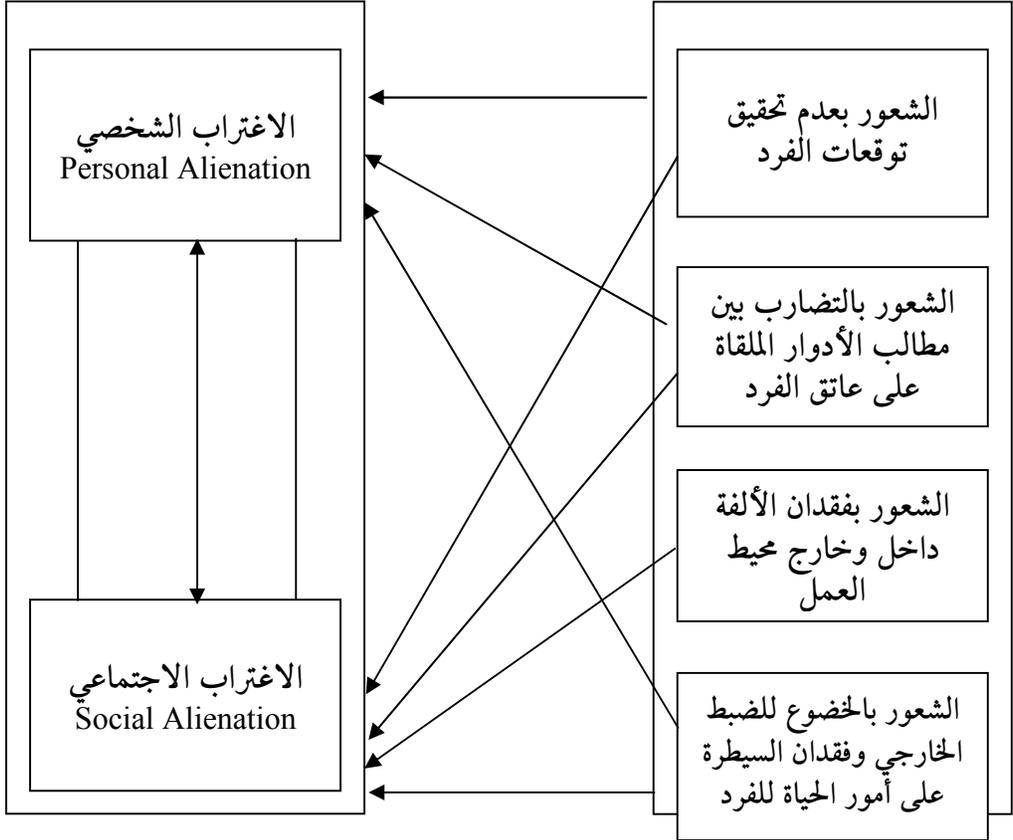
### أنواع الاغتراب الوظيفي:

1- **الاغتراب الشخصي:** ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال، وبين شخصيته الحقيقية؛ بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصير مغترباً عن ذاته في نشاط العمل؛ وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء. ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي؛ وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان؛ حيث أن الفرد غالباً ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته. وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

2- **الاغتراب الاجتماعي:** ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو الرؤساء، أو الأصدقاء أو الأسرة... الخ. ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين وبين الإدارة، وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم.

ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً، إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام؛ فأصبح الأفراد في ظل هذا التطور ليسوا سوى أرقام؛ ومن هنا اختلفت المشاعر والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ظل هذا التطور، وغياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح

رأس المال على حساب قوة العمل. كذلك؛ انخفاض مستوى ومعدلات الأجور، بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل. ويصور الشكل التالي المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي<sup>(1)</sup>:



عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2007)

شكل (2) المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي،

ص 366.

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق).

## ثانياً: إعاقة الشعور بالرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو «ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو الأجازات؛ إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا. لكن مع الشعور بالإحباط، لا يمكن للفرد الإحساس بأي قدر من الرضا؛ رغم أنه لا توجد مؤسسة سيئة بالكامل ولا يوجد بها شيء يدعو للرضا؛ خاصةً وأن الوظيفة الواحدة يرتبط بها أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقى الثناء، فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضا على الأقل.

كما يمكن الشعور بالرضا كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر. فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، بينما تستعد لعمل أفضل. والكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها.

وينبع الشعور بالرضا من مصدرين أساسيين؛ وهما:

- المصدر الأول: هو أن الرضا يأتي من أداء العمل بشكل صحيح - الفخر والمهارة - مهما كانت بيئة العمل، فالبقاء يشعر بالسعادة لقيامه ببناء حجرة جيدة، ولا يهم في ذلك أين هي أو لمن؟. بالطبع هناك وظائف يصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها؛ خاصةً حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب قدراتك، ولا توفيك حقلك، ولكنك مضطر لها.
- المصدر الثاني: هو بيئة العمل؛ والتي تشمل على مكان العمل والأشخاص

الذين تتعامل معهم، وكذلك المتعة التي تحصل عليها حينما لا تكون منهمكاً في العمل.

وبين هذين المصدرين - أداء مهارات الوظيفة وبيئة العمل -، توجد عشر مصادر أولية للإحساس بالرضا، ولتحقيق الفائدة القصوى من تلك المصادر، عليك بنسيان أي نوع آخر من الرضا يمكن أن تحصل عليه من وظيفة أكثر ملائمة، أو المزايا الإضافية التي يمكن للمشرف عليك أن يمنحها لك لمساعدتك. فالتحدي ببساطة يتمثل في تحقيق مزيد من الرضا.

إن الشعور بالرضا الوظيفي يمكن ملاحظته على العاملين في طريقة سيرهم، ومخاطبتهم لزملائهم في العمل وتحيتهم لهم، وستجدهم متحمسين للعمل؛ فهم يأتون مستعدين للعمل. وستجد إحساس أولئك الموظفين بما حققوه من إنجاز؛ قد انعكس على محادثاتهم المرحة مع زملائهم في نهاية اليوم، فهم يستعدون للاستمتاع بوقت الراحة لأنهم يستحقونه.

أما أولئك الموظفون أصحاب معدلات الرضا الوظيفي المنخفضة، فيأتون إلى العمل دون ترقب، فتجدهم يتحركون ببطء، ولا يساهمون في جعل يوم العمل يوماً ممتعاً، كما تجدهم غير مهتمين أو متحمسين، ويتخذون موقفاً عدائياً ممن يحاولون تخفيف العبء عنهم.

وستجد أولئك الموظفين يشعرون بالسعادة في نهاية اليوم، ليس لأنهم أنجزوا يوم عمل مرضٍ لهم، بل لأن يوم العمل قد انتهى. غير أن تلك السعادة تبدو سطحية مقارنةً بمن قضوا ثماني ساعات من الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>.

(1) كاي كيلر، تحقيق الرضا الوظيفي في 50 دقيقة، ترجمة: خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع)، ص ص 11، 13، 14.

ويعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطن التنظيمية التي يمارسها الفرد؛ حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي، وبين سلوكيات المواطن التنظيمية، تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين؛ وهما:

1- **المنظور العاطفي:** وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية، أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك؛ فإن الدرجة المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.

2- **المنظور الإدراكي:** ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة، وبذلك؛ فإن الدرجات المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي، أن هناك تطابقاً أو انسجاماً بين تقييم الفرد لسمات وظيفته، وبين خصائص الحالة العاطفية، أو مسار الفرد عند ممارساته للسلوكيات الوظيفية؛ حيث أنه لا يوجد دائماً تطابق أو انسجام بين الإدراك والعاطفة.

وتمشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي، وبين سلوكيات المواطن التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي، وبين سلوكيات المواطن التنظيمية.

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي؛ أن الرضا ينتج عن التوقعات. فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته؛ حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم. لذا؛ فهو سريع التغير، وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي؛ وبخاصة

العاطفة السلبية.<sup>(1)</sup>

أما عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي على الرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف دول العالم، حول موضوع الرضا الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات والبحوث قد اتفقت نتائجها على أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل.<sup>(2)</sup>

وقد أورد براون في كتابه (علم النفس الاجتماعي في الصناعة) «نتائج بعض الدراسات التي تؤكد ذلك. كما ذكر أن كل مسح اجتماعي أجرى على اتجاهات العمال، قد أشارت نتائجه إلى أن معظم العمال يحبون أعمالهم».<sup>(3)</sup>

وعلى الرغم من وجهة تلك التفسيرات لظاهرة الرضا الوظيفي، إلا أن هناك «شك في نتائج هذه الدراسات والبحوث، التي كشفت عن أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل. فهناك بعض المؤشرات التي قد تدل على استياء العمال وعدم رضاهم عن العمل. ومن هذه المؤشرات؛ كثرة الشكاوى من قبل العاملين، وخاصة في ظل ظروف العمل السيئة، وقيام بعض العمال بتقييد الإنتاج عند حد معين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ورغبة بعض العاملين في تغيير عملهم أو ميلهم إلى ترك الخدمة».<sup>(4)</sup> فضلاً عن تدنى الأجور والتفاوت فيما بينها في العديد من المؤسسات، أو في المؤسسة نفسها في بعض الجهات؛ كجزء من أجزاء غياب العدالة في توزيع الأجور.

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق).

(2) انظر: طلعت إبراهيم لطفي، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل: دراسة ميدانية، مجلة الخدمة الاجتماعية (العدد 37: يونيو 1993).

(3) أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: السيد محمد خيرى؛ وآخرون (القاهرة: دار المعارف، 1968)، ص ص 209، 210.

(4) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم (القاهرة: دار غريب، د.ت)، ص 133.

ويبدو أن نتائج التي توصلت إليها الدراسات، قد جاءت نتيجة لاعتماد معظمها على أساليب تقديرية ذاتية في قياس الرضا عن العمل، عن طريق مجرد سؤال العاملين عما إذا كانوا راضين عن أعمالهم، وقد يخفى العمال اتجاهاتهم الحقيقية نحو العمل لأي سبب من الأسباب. ويؤكد ذلك ما ذهب إليه (إريكسون) من حيث إن العاملين قد يبدون الارتياح والرضا عن العمل، ويخفون مشاعرهم الحقيقية تجاه العمل، على اعتبار أن هذا الشعور قد يكون دليلاً على فشلهم في العمل.<sup>(1)</sup>

لذلك؛ من الضروري التعرف على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية، بالإضافة إلى ضرورة التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسة، والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب، وبين شعور العمال بالرضا.

ويستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية «ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين أصحاب العمل أو الإدارة من جهة، وبين العمال من جهة أخرى. وتهدف هذه العلاقة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج».<sup>(2)</sup>

ويرجع الفضل في ظهور مفهوم العلاقات الإنسانية، إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصنع (هاوثورن) التابعة لشركة (ويسترن إلكتروك)، والتي قام بها (مايو) وزملاؤه من الباحثين في قسم البحث الصناعي لجامعة (هارفارد)، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة من بين عام 1927 حتى عام 1932. إلا أن

(1) انظر:

K. Erikson , "On Work &amp; Alienation", American Sociological (Review 51: 1986).

(2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت: مطبعة لبنان، 1978)، ص 202.

مفهوم العلاقات الإنسانية، لم يستخدم على نطاق واسع، إلا في الفترة من نهاية عام 1930، حتى أواخر عام 1950.<sup>(1)</sup>

وقد أثارت دراسات (هاوثورن) كثيراً من الاعتراضات على تلك الافتراضات التي ذهب إليها (فردريك تايلور) مؤسس حركة الإدارة العلمية التي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل، ودراسة الزمن والحركة، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي؛ بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على المال، فالأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان على العمل.<sup>(2)</sup>

وعلى عكس حركة الإدارة العلمية التي تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، «نجد حركة العلاقات الإنسانية قد تبنت مفهوم الإنسان الاجتماعي، وكشفت نتائج دراسة (هاوثورن) عن أن العمال لا يقدمون على العمل، تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية؛ وإنما تتحدد استجاباتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية».<sup>(3)</sup>

وفي شأن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي؛ يمكن تحديد المقصود بالعلاقات الإنسانية تحديداً إجرائياً، على أساس أنه يعني توافر بعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية في المؤسسة؛ وهذه العوامل هي:

- 1- الشعور بالأمن والاستقرار في العمل.
- 2- الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- 3- وجود علاقات اجتماعية طيبة مع الزملاء والرؤساء.

(1) D. Sills, International Encyclopedia of Social (London: Macmillan Co. , 1968), pp.240 , 241.

(2) Amitai, Etzioni, "Computers" , The World Book Encyclopedia , vol.4 (Chicago: World Book , Inc. , 1984), p.424.

(3) Encyclopedia Of Sociology (London: Macmillan Press , 1983) , p.160.

- 4- الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- 5- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- 6- اهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعاملين.

وذلك أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج، «مما يفرض - من وجهة النظر هذه - اهتماماً بتأثير الجو الاجتماعي المحيط بالعمل، دون التركيز على العمل نفسه، وخصائص المهنة كعوامل قد ترتبط بالرضا عن العمل»<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: عدم تحقيق الاستغراق الوظيفي:

لقد عرف الاستغراق، وتم تناوله بطرق عديدة، «إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل؛ بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله»<sup>(2)</sup>.

فالاستغراق يعنى أن يجب الفرد عمله، أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى، وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم.

ويرى البعض؛ «أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها. ولهذا؛ فالأمر هنا يرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذا يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات، منها المستوى العاطفي؛ ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك؛ مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، مثال ذلك؛ القلق والضيق والكآبة

(1) طلعت إبراهيم لطفي (مرجع سابق)، ص 134.

(2) Kanungo, R. "measurement of Job & Work Involvement" , Journal of Applied psychology (vol.67 , No. 3:1982), pp 341, 342.

والإحساس بالإحباط واليأس. وفي نفس السياق يرى آخرون أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته؛ بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته، وفي تقديره لذاته»<sup>(1)</sup>.

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية، «يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية؛ وهي:

- 1- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.
- 2- المشاركة الفعالة في العمل.
- 3- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.
- 4- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي»<sup>(2)</sup>.

ومن المتغيرات الدالة على استغراق العاملين في وظائفهم:

- 1- أن يمتلك العامل روابط قوية بوظيفته، ويرى أنه من الصعب كسرها.
- 2- أن يحب العامل أن يستوعب وظيفته معظم وقته.
- 3- أن تكون معظم اهتمامات العامل مركز حول وظيفته.
- 4- أن يكون العامل شديد التمسك بالدقة في أداء عمله بدرجة كبيرة.
- 5- أن تكون معظم أهداف الموظف الشخصية في حياته مرتبطة وموجهة نحو وظيفته.
- 6- أن يشغل الموظف التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء وقت العمل.
- 7- أن يحقق العمل للعامل أكبر إشباع في حياته.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق)، ص 348.

(2) Ramsey et al, "A critical evaluation of a measure of Job Involvement: The Use of The Lodahl & Kejner (1965) Scale With Sales People , Journal of Personal Selling & Sales Management (Vol.15 , No3:1995) pp 65 , 66.

- 8- أن تكون أهم أولويات العامل، الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها.
- 9- أن تكون معظم الأشياء الهامة التي تحدث للعامل، مندمجة في وظيفته الحالية بشكل أو آخر.

ولا شك أن لجودة حياة العمل أثر كبير في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي، بين القيم الثقافية المتعلقة بجودة حياة العمل، وبين الاستغراق الوظيفي، وينعكس أثر ذلك في صورة انخفاض في حالة الشعور بالإحباط، وانخفاض معدلات دوران العمل، وارتفاع في معدلات البقاء والاستمرار بالمؤسسة. هذا كما توصلت العديد من الدراسات إلى أنه كلما تميزت بيئة العمل والمناخ التنظيمي بالقبول والرضا من قبل العاملين؛ كلما أدى ذلك إلى تنمية الاستغراق الوظيفي، ومن الأمور التي تؤثر على تنمية الاستغراق الوظيفي ما يلي:

- 1- ظروف بيئة العمل المعنوية.
- 2- خصائص الوظيفة.
- 3- جماعة العمل.
- 4- الأسلوب المتبع في الإشراف على العمل.
- 5- المشاركة في اتخاذ القرارات.

وما يعنينا في هذه الأمور، هو ما يتعلق بموضوع هذا الكتاب؛ وهو أثر الأجور والمكافآت في الاستغراق الوظيفي، فقد أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت وعدالة توزيعهم، وبين الاستغراق الوظيفي؛ أي تؤثر متغيرات الأجور والمكافآت تأثيراً إيجابياً في الاستغراق الوظيفي، ويتطلب ذلك من المؤسسات المعاصرة مراعاة أجور ومكافآت العاملين بها، ودراستها بشكل

تحليلي وموضعي؛ للوصول إلى تحقيق العدالة التي ينتظرها أفراد المؤسسة، بما يسهم في القضاء على الإحباط الإداري، ودعم الاستغراق الوظيفي بداخلهم.<sup>(1)</sup>

#### رابعا: التأثير على مستوى الولاء التنظيمي:

لا شك أن مسألة تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية، يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجمة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سيكولوجية، لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات<sup>(2)</sup>، وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه؛ ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه.

لذلك؛ هناك من رأى الولاء على أنه: استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم<sup>(3)</sup>، ونظر (هربينياك وألوتو) إلى الولاء على أنه: عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب، أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع.<sup>(4)</sup>

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق).

(2) انظر:

Curry, P. James, " On The Causal Ordering Of Job Satisfaction & Organization Commitment " , Academy Of Management Journal (vol.22,No.4:1986).

(3) انظر:

Porter, L.W. , The Etiology Of Organizational Commitment: A Longitudinal Study Of Initial Stage Of Employee - Organization Relationships (New York: un. Published Manuscript, 1968).

(4) انظر:

Herbiniak, L.G. ; J. A. Allutto, "Personal & Role Related Factors In Development Of Organization Commitment", Administrative Science Quarterly (vol.18: 1972)

إن الولاء في تصور غالبية هؤلاء الباحثين، ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات، ويعد عمل (بورتير) من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إدارياً، وقد عرفه بأنه: «تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد؛ وهي:

- 1- الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- 2- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة.
- 3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة»<sup>(1)</sup>.

وبالنظر إلى هذا المفهوم؛ «يتضح جلياً أنه ركز على أن الفرد الذي يظهر ولاءً لمؤسسته، تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، والتفاعلية هنا؛ تشمل تفاعل الفرد داخلياً، لكون الفرد يتفاعل دائماً مع نفسه، ومع الأفراد الآخرين. إن التفاعلية هي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو مؤسسته، وهذا المفهوم للولاء؛ هو مفهوم إدراكي معرفي، وبالنظر للصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد، نلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المؤسسة؛ واستعدادهم لتكريس أو تخصيص معظم طاقتهم من أجل هذه الأهداف؛ سيجعلهم مائلين للبقاء في المؤسسة، لتحقيق أو إدراك أهداف ذات موضع تقدير عال؛ وهذا يعنى الصورة الإيجابية للقوة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون، والتي توجه نحو المؤسسة.

أما (بروس) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة، والتأييد للجماعة من قبل العامل، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة أو التنظيم. وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة؛ وهي:

(1) انظر:

Porter, Lymon W. & Others, "Organization Commitment, Job atisfaction & Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal Of Applied Psychology (vol.59, No.5: 1974).

- 1- **العنصر الأول:** التطابق Identification: وهو تبنى أهداف وقيم التنظيم، باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
- 2- **العنصر الثاني:** الاستغراق Involvement: والمقصود به الانهماك أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
- 3- **العنصر الثالث:** الإخلاص والوفاء Loyalty: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المؤسسة.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- أن معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع مؤسسته وعمله؛ فيصبح إنساناً تستغرقه المؤسسة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلاله. والولاء بهذا المعنى؛ يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد - ككيان منفصل -، وكمجموعة - ككل - متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة، لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.
- 2- أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو مؤسسته، نراه قد تفاعل واستغرق دخل إطار المجموعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يُذب جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل، وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المؤسسة. وتعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه مؤسسته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد، وهدف المجموعة الواحد، وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المؤسسة.

3- أن الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### أساليب القضاء على الإحباط الإداري:

من توصيات الكتاب بشأن القضاء على الإحباط، ما أوصى به (برسج) لتجنب الحالات التي تؤدي للإحباط؛ وبالتالي انتهاج سلوك واستجابات تكيفية بدرجة أكبر من قبل العامل؛ ومن توصياته أو نصائحه:

- توقف وراجع خطتك عندما تواجه عائقاً في طريق الهدف.
- احتفظ بمرونتك، وجرب طرقاً جديدة تدور حول العائق للوصول إلى الهدف.
- طور بنفسك نمطاً تكيفياً عاماً في تعاملك مع الإحباط.<sup>(2)</sup>

أيضاً هناك بعض النصائح والإرشادات للتقليل من آثار الإحباط؛ ومنها:

- يجب أن لا يبالغ الفرد في طموحاته وأماله بالنسبة لإمكاناته وقدراته الجسمية والنفسية والمادية، وعليه أن يرسم لنفسه أهدافاً تقع ضمن دائرة وحدود إمكاناته، فالتفاوت بين مستوى الطموح والقدرات من علامات الشخصية المضطربة.
- تدريب الفرد وتعويده على تحمل قدر معين من الإحباط والفشل منذ الصغر، دون أن تترك أثراً سيئاً فيه، فالحياة لا يمكن أن تعطي الإنسان كل ما يريد، وفي كل وقت.

(1) طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة - التنظيم وأداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة -، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010)، ص ص 12، 13.

(2) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، (مرجع سابق).

- وضع الخطط والبرامج التي يرسمها الفرد لنفسه، لكي تساعده على مواجهة المواقف الإحباطية، وأن يضع في حساباته كل المتغيرات والاحتمالات، فهذا يخلق عنده نوعاً من الاستعداد للمواجهة والتصدي بحيث لا يفاجأ.

أما عن الطرق والأساليب غير المباشرة التي يستخدمها الفرد للتخلص من الإحباط:

- الكبت: يتميز الكبت بمحاولته المستمرة بكبح الرغبات الأولية كحل للصراع، ويستخدمه كل الناس الأسوياء والمضطربون، ولكن غالباً بعد دفع الثمن، فالفرد يحمل العديد من الدوافع التي لا يمكنه إظهارها أمام الآخرين؛ كالدوافع العدوانية، والجنسية في مجتمعات تضع قيوداً على ذلك، فيقوم الفرد بإبعادها من شعوره إلى اللاشعور؛ بحيث تبقى بعيدة ومدفونة هناك، مع أنه لا يحل المشكلة.

- الإسقاط: وهو أن يتخلى الشخص عن صفات عنده وينسبها للآخرين، لأنه يرغب أن لا تكون عنده، فهو إذن إلقاء اللوم على الآخرين للأخطاء التي يرتكبها الشخص نفسه، أو أي تقصير عنده. فإذا بالغ الفرد في إلقاء اللوم على الحظ أو الآخرين أو القوى الخفية، فيما يحصل لديه فإنه سيكون بذلك حالة مرضية كما تظهر عند المصابين بهذيان الاضطهاد والمتابعة.

- النكوص: وهو نوع من الانسحاب وهو ليس طريقة جيدة ومفيدة للتكيف؛ لأنه يؤدي غالباً إلى الإضرار بالفرد، ويوقف عملية نمو الشخصية، لأنه العملية التي يقابل بها الفرد المواقف التي تصل صعوبتها إلى حد لا يستطيع التغلب عليه.

- التبرير: أحيانا يقوم بعض الأفراد بسلوك غير مقبول، أو يفكر بطريقة غير مقبولة تجلب له التهديد، وبعد ذلك يحاول التخلص من القلق أو الذنب المرافق، بإيجاد تسويغ أو تبرير معقول لهذا السلوك. إن هذه الطريقة أو الأسلوب الدفاعي يُسمى (التسويغ أو التبرير)، وكثيراً ما يسلك الفرد أشكالاً من

السلوك الناتجة عن دوافع لا شعورية غير مقبولة؛ بحيث يصدر عنه تصرفات غير أخلاقية ومرفوضة من الفرد والمجتمع، فيحاول أن يفسر ذلك تفسيراً معقولاً ويعلله بأسباب مقبولة من المجتمع. ويختلف التبرير عن الكذب، إذ أنه في حالة الكذب يكون مدركاً له، واعياً لأسبابه ودوافعه وسلوكه. أما التبرير؛ فإنه عملية لا شعورية أو غير واعية، ولا يدرك الإنسان أسباب سلوكه، من جهة ثانية؛ فإن الشخص الذي يكذب، يخدع الغير ولا يخدع نفسه، أما التبرير فالشخص يخدع نفسه كما يخدع الآخرين.<sup>(1)</sup>

إلا أن الباحث يرى في هذا الشأن؛ أن ضرورة تطبيق العدالة بكافة أشكالها وأنواعها، هي السبيل للقضاء على الشعور بالإحباط الإداري، ويأتي على رأس هذه الأشكال والأنواع؛ تطبيق العدالة في منظومة الأجور؛ خاصة في القطاع الحكومي، وذلك لأنه القطاع الوحيد الذي تضمن فيه الدولة تطبيق العدالة، بعكس القطاع الخاص الذي لا تضمن الدولة تطبيق العدالة فيه، أو ضمان تطبيق حد أدنى للأجر؛ حيث يمكن للقطاع الخاص التهرب من ذلك بأكثر من وسيلة. أيضاً ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية؛ حيث العدالة بشقيها المادي والتنظيمي تشكل أساس العدالة الاجتماعية - كما سنرى لاحقاً- التي نادى بها ثورة يناير، وما زالت تنادى بها، على أمل إيجادها على أرض الواقع!!.

وإلى جانب عدالة الأجور والعدالة التنظيمية، «اتفق معظم الكتاب على ضرورة مراعاة العديد من العوامل المكتملة عند الرغبة في القضاء على الإحباط الإداري؛ ومن هذه العوامل:

- 1- عدم المبالغة في التوقع من قبل الموظف.
- 2- الميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.

(1) انظر: <http://alome28.maktoobblog.com> (مرجع سابق).

- 3- وجود وصف تفصيلي لمهام الأدوار الملقاة على عاتق أي فرد في المؤسسة، أيّاً كان موقعه التنظيمي، أو مستواه الإداري.
- 4- العمل على زيادة الاستقلالية الممنوحة للموظف، مع إعطائه السلطة الكافية، وتحديد مسؤولياته بشكل واضح ودقيق.
- 5- ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة.
- 6- العمل على تدعيم التفاعل الاجتماعي، وتدعيم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل.
- 7- العمل على فهم ودراسة الاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المؤسسة، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه المشاعر.
- 8- العمل على ضمان الاستقرار المادي والنفسي للعاملين، والاهتمام بنظم الحوافز والمكافآت.
- 9- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتحديد الإجراءات.
- 10- تنمية اتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين.
- 11- توفير المناخ الذي يتسم بالمنافسة الشريفة والبناءة بين أفراد المؤسسة.
- 12- الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة.
- 13- تنمية الاتصالات المفتوحة الفعالة بجميع أشكالها واتجاهاتها.
- 14- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد؛ وضرورة ربط التدريب الإداري بهذا المسار؛ لتحقيق التوازن بين المتطلبات الوظيفية، وبين طموحات الأفراد واحتياجاتهم الوظيفية.
- 15- المحافظة على بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي، وتوفير الشعور بالاهتمام والرعاية، وتتضمن كفاءة القيادات الإدارية، مع إيجاد علاقات عمل تتسم بالثقة، وحسن المعاملة بين الرئيس والمرؤوس.
- 16- استخدام استراتيجية إعادة تصميم الوظيفة؛ لكي تكون الوظائف نوعاً من

- التحدى الوظيفي، وذلك عن طريق الإثراء الوظيفي؛ لزيادة الشعور بالمسئولية والاستقلالية والمتعة في العمل.
- 17- الاهتمام بجودة حياة العمل، والتي تعد من التوجهات التنظيمية والإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة؛ لضمان التزامهم والبقاء في المؤسسة طول حياتهم الوظيفية.
- 18- إيجاد علاقات عمل تتسم بالثقة وحسن المعاملة بين الموظف ورئيسه.
- 19- تطبيق نظام مكافآت يقوم على مبدأ الجدارة في الترقيات، وليس الأقدمية<sup>(1)</sup>
- 20- «الزيادة الفعلية لرواتب العاملين.
- 21- ضبط الأسعار من خلال الرقابة الصارمة، والعقاب الرادع.
- 22- إعادة الدور الرقابي للمؤسسات والهيئات الحكومية المنوط بها تنظيم العاملين وإدارتهم.
- 23- تفعيل مبدأ الشفافية.
- 24- ضرورة تشجيع المبدعين والمجتهدين من العاملين.
- 25- الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 26- وضع ضوابط صارمة لاختيار العاملين بعدالة بعيداً عن المحسوبية.
- 27- تفعيل التدريب؛ من خلال تطابقه مع الواقع الفعلي للعمل.
- 28- ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين.
- 29- تنمية الوعي بحقوق وواجبات الموظف، وحقوق وواجبات الجمهور.
- 30- المساواة في الحقوق الأدبية والمادية بين الجهات المختلفة، وبين العاملين المؤقتين وزملائهم الدائمين.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق)، ص ص 377، 378.

- 31- ضرورة اختيار أفراد مبدعين ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف.
- 32- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن الأفكار دون حجر.
- 33- تخصيص نسبة من ميزانية المؤسسة لتنفيذ التجارب المبتكرة.
- 34- على المؤسسة أن تربط أهدافها بأهداف العاملين فيها قدر الإمكان.
- 35- العمل على اكتشاف أصحاب المواهب من العاملين.
- 36- عمل لوحة شرف للعاملين المتميزين.
- 37- ضرورة أن تتفق قرارات وسياسات القادة مع الاتجاه العام للمؤسسة، وللدولة ككل.
- 38- طرح مشاريع تطوير العمل على العاملين لإبداء الرأي فيها.
- 39- رصد جائزة للمتفوقين من أبناء العاملين في الشهادات العامة؛ مما له أكبر الأثر في تنمية الانتماء للمؤسسة.
- 40- على المؤسسات عمل جائزة الموظف المثالي؛ لتشجيع الأفراد.
- 41- الاهتمام بالبعد النفسي للعاملين، وضرورة الاهتمام بالكشف النفسي الدوري؛ لقياس مدى تكيف الموظف مع وظيفته والمؤسسة ككل»<sup>(1)</sup>
- وتبقى عدالة الأجور الأسلوب الأول والأهم في القضاء على الإحباط الإداري؛ وهذا ما دعا الباحث إلى تبني موضوع الأجور، وتقديم مقترح للقضاء على فوضاه - كما سنرى في الفصول القادمة -، من خلال إعادة توزيعها بالشكل الذي يحقق العدالة المرجوة، ومن خلال متطلبات وآليات لتنفيذ المقترح قابلة للتطبيق، والتعديل أيضاً.

(1) أحمد جابر حسنين على، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011)، ص ص 296، 297.

## ملخص الفصل الأول

يتناول الفصل الأول تعريفات الإحباط المتعددة؛ ومنها أنه عاطفة أو شعور سلبي، ينتج من أن سلوكاً معيناً لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شيء يحدث داخل الفرد؛ أي حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه. كما أن للإحباط شروط لا بد من توافرها، وهي: أن يكون الدافع هاماً وقوياً لدى الشخص. وأن يكون الهدف المرجو الوصول إليه هاماً، ويمكن تحقيقه من وجه نظر الشخص. وأن يكون هناك عائق يحول دون الوصول إلى الهدف.

أما عن الأسباب التي تقف وراء الإحباط، فليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية أسباب ظهور مشاعر الإحباط، إلا أنه يمكن إدراك ذلك من خلال استقراء الفكر الإداري، فقد أشار الإحباط إلى العديد من العوامل والأسباب، منها على سبيل المثال: الخلل في أنظمة الأجور والحوافز، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل. وغياب العدالة التنظيمية. والاعتماد الكلي على الترقية بنظام الأقدمية. استيلاء القيادات على جهود العاملين، وعدم إبراز جهودهم لدوائر الإدارة العليا. انتشار أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس... الخ.

كما تمثل العدالة التنظيمية؛ أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة؛ حيث تعتبر قيمة اجتماعية، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية. لذا؛ يترتب على عدم العدالة؛ إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة، تنتج عن حالة الإحباط التي تصيب أفراد المؤسسة.

وقد تناول الفصل خصائص الإحباط ومظاهره، وآثاره السلبية على الحياة الوظيفية؛ ومن أهمها: تنمية الشعور بالاغتراب الوظيفي. إعاقة الشعور بالرضا الوظيفي. عدم تحقيق ما يعرف بالاستغراق الوظيفي.

وفى نهاية الفصل؛ تم استعراض بعض الأساليب التي تساعد على القضاء على الإحباط الإداري، إلا أن عدالة الأجور، تبقى الأسلوب الأول والأهم في القضاء على الإحباط الإداري؛ وهذا ما دعا الباحث إلى تبني موضوع الأجور، وتقديم مقترح للقضاء على فوضاه، من خلال إعادة توزيعها بالشكل الذي يحقق العدالة المرجوة، ومن خلال متطلبات وآليات لتنفيذ المقترح قابلة للتطبيق.