

## الإحباط لدى العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط

أ. د. رضا صاحب ابو حمد	أ. سنان كاظم الموسوي	م.م. قيس عبد الهادي صالح
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية	قسم إدارة الأعمال	
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد	المعهد الفني الكوفة	

الإحباط لدى العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات ..... (١١٢)



# الإحباط لدى العاملين وعلاقته ببعض المتغيرات

## دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط

أ. د. رضا صاحب ابو حمد	أ. سنان كاظم الموسوي	م.م. قيس عبد الهادي صالح
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية	قسم إدارة الأعمال	
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد		المعهد الفني كوفة

### المخلص

هدفت الدراسة الحالية الى استكشاف النقاط الاتية:

١. تقرير طبيعة العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين وكل من خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الانحدار الحضري، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، مدة الخدمة في المنظمة، المدى الوظيفي).
٢. تقرير طبيعة العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين، ومستوى أدائهم .
٣. التوصل الى بعض المقترحات والتوصيات استنادا إلى ما تصل إليه هذه الدراسة من نتائج.

### فرضيات الدراسة

#### أولا: الفرضية الرئيسية الأولى

(تباين مشاعر الإحباط لدى العاملين بتباين خصائصهم الشخصية

والوظيفية).

وتتفرع منها ثمان فرضيات هي:

١. تباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين جنسهم.
٢. تباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين أعمارهم.

٣. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مستوياتهم التعليمية.
٤. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين انحدارهم الحضري.
٥. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين حالتهم الاجتماعية.
٦. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مستوياتهم الإدارية.
٧. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مداهم الوظيفي.
٨. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مدة خدمتهم في المنظمة.

### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

(تؤثر مشاعر الإحباط لدى العاملين في مستوى أدائهم)

وقد أجريت الدراسة الحالية على عينة من العاملين في القطاع الصناعي

المختلط تضمنت الشركات التالية:

أولاً: شركة الصناعات الخفيفة The Light Industrial Company

ثانياً: شركة الهلال الصناعية Al-Hilal Industries Company

ثالثاً: شركة انتاج الألبسة الجاهزة Ready Made clothes company

رابعاً: الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية.

National Chemical And Plastic Industries Company

خامساً: شركة صناعات الأصباغ الحديثة.

Modern paint Industries Company

سادساً: الشركة العراقية لصناعة الكرتون

Company For Carton Manufacturing Iraqi

هذا وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات، اوصى

على اثرها الباحثون مجموعة من التوصيات والمقترحات .

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة وعينتها

مشكلة الدراسة:

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين (والذي غربت عنا شمسُه) أصبح موضوع الإحباط لدى العاملين The Worker Frustration يحظى باهتمام متزايد من قبل المتخصصين في ميداني السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وذلك في محاولة للتعرف على مسبباته وطبيعة الآثار السلبية التي يولدها في العاملين والمنظمات عموماً. ان معاناة العاملين من الإحباط أصبحت بمثابة إحدى المظاهر الهامة في حياة المنظمات المعاصرة نتيجة لتضمن بيئاتها عموماً للعديد من العوامل المؤدية إليه (مثل تهديد الأمن الوظيفي، الفساد الإداري ... الخ) والتي أصبحت منتشرة في جوانب العمل المختلفة داخل المنظمات عموماً.

لقد أظهرت الدراسات العديدة ( e.g. Eaton, 1952 ; Buss, 1966 ; Schemeck & Bruning, 1968 ; Spector, 1975 ; Luthans, 1985 ; Cranwell-Ward,1987 ;Luthans, 1992 ; Taylor, 1999; النجار، ٢٠٠٩) الصلة الوثيقة للإحباط بالعديد من المظاهر التنظيمية مثل، أداء العاملين، ورضائهم الوظيفي، ومعدل دورانهم في العمل، وولائهم التنظيمي، فضلاً عن طبيعة علاقاتهم الإنسانية مع زملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيتهم، كما وبينت هذه الدراسات مدى الخسائر الاقتصادية الجسيمة التي تتعرض لها المنظمات عموماً نتيجة للمظاهر السلبية التي يولدها العمال المحبطون فيها. (كالإضراب عن العمل، تخريب الآلات والمعدات، التغيب وترك العمل، ... الخ) وقد قدرت هذه الخسائر سنوياً (وذلك في الولايات المتحدة فقط) بأكثر من ١٤ مليار دولار.

إلا أنه يلاحظ، وعلى الرغم من تأثيره السلبي الكبير في نفسية العاملين وإنتاجيتهم، فإن (الإحباط) لا يزال بعيداً نسبياً عن البحث أو الدراسة الميدانية في المنظمات العراقية والعربية عموماً، ولا يزال نهج الكثير عن طبيعة وحجم (المشاعر الإحباطية) التي يعاني منها العاملون في القطاع الصناعي، وعن طبيعة علاقتها بخصائصهم الشخصية والوظيفية وفي طبيعة تأثيرها في مستوى الأداء.

**أهمية الدراسة:**

من هنا تأتي أهمية دراستنا هذه في أنها تقدم للقيادات الإدارية ذات العلاقة، صورة عن طبيعة الواقع المتعلق بهذا الموضوع، وذلك حتى يمكنها اتخاذ الإجراءات الهادفة إلى القضاء (او التخفيف) من العوامل المؤدية إليه، ومن ثم التقليل (قدر الإمكان) من الآثار السلبية الناتجة عنه، الأمر الذي ستنعكس آثاره الايجابية، في النتيجة، على كفاءة المنظمات عموماً، إضافة الى ما تقدم فان هذه الدراسة ستسد فراغا في الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بهذا الموضوع .

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى استكشاف النقاط الآتية:

١. تقرير طبيعة العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين وكل من خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الانحدار الحضري، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، مدة الخدمة في المنظمة، المدى الوظيفي).
٢. تقرير طبيعة العلاقة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين، ومستوى أدائهم .
٣. التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات استنادا إلى ما تصل إليه هذه الدراسة من نتائج.

### فرضيات الدراسة

#### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

(تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية).

وتتفرع منها ثمان فرضيات هي:

١. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين جنسهم.
٢. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين أعمارهم.
٣. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مستوياتهم التعليمية.
٤. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين انحدارهم الحضري.

٥. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين حالتهم الاجتماعية.
٦. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مستوياتهم الإدارية.
٧. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مداهم الوظيفي.
٨. تتباين مشاعر الإحباط لدى العاملين، بتباين مدة خدمتهم في المنظمة.

### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

(تؤثر مشاعر الإحباط لدى العاملين في مستوى أدائهم).

### موقع وعينة الدراسة:

كان القطاع الصناعي المختلط في العراق موقعا للدراسة الحالية، بالنظر إلى الأهمية الكبيرة التي توليها الدولة لهذا القطاع، ولدوره المتزايد (سنة بعد أخرى) في الصناعة العراقية

ولأغراض الدراسة الحالية تم اختيار ستة شركات تابعة لهذا القطاع وهي:

أولا: شركة الصناعات الخفيفة The Light Industries company

ثانيا: شركة الهلال الصناعية Al-Hilal Industries company

ثالثا: شركة انتاج الألبسة الجاهزة Ready Made clothes company

رابعا: الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية.

National Chemical and plastic Industries Company □

خامسا: شركة صناعات الأصباغ الحديثة.

Modern paint Industries Company □

سادسا: الشركة العراقية لصناعة الكرتون

Company for carton Manufacturing Iraqi □

وقد اختيرت هذه الشركات لأنها من بين المنظمات التي تؤدي دورا مهما في الاقتصاد العراقي، وكونها المصدر الرئيسي للكثير من السلع والمنتجات المهمة؛ إلى جانب استعداد هذه الشركات لإبداء المساعدة في إجراء البحث.

هذا وقد تم التوزيع المباشر لـ(315) استبيان على عينة عشوائية من العاملين

في هذه الشركات. وقد تم الحصول على (٢٥٦) استبياناً صحيحاً منها (أي بنسبة ٨١٪) فيما تم استبعاد الباقي لعدم صلاحيته (انظر الجدول (١))

النسبة المئوية	الصحيح	الموزع	الشركات المبحوثة
٨٠٪	٤٨	٦٠	شركة الصناعات الخفيفة
٧٣٪	٤٤	٦٠	شركة الهلال الصناعية
٧٨٪	٣٥	٤٥	شركة إنتاج الالبسة الجاهزة
٨٥٪	٥١	٦٠	الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية
٨٩٪	٤٠	٤٥	شركة صناعات الأصباغ الحديثة
٨٤٪	٣٨	٤٥	الشركة العراقية لصناعة الكارتون
٨١٪	٢٥٦	٣١٥	المجموع

جدول (١)

### الاستبيانات الموزعة والصحيحة حسب الشركات المبحوثة

من جهة أخرى، يبين لنا الجدول (٢) جانباً من الخصائص الديموغرافية

لأفراد العينة:

النسبة المئوية	العدد	
		<u>الجنس</u>
٥٩٪	١٥١	- ذكور
٤١٪	١٠٥	- إناث
		<u>العمر</u>
١٩٪	٤٩	٢١-٣٠
٤٢٪	١٠٧	٣١-٤٠
٢٧٪	٦٩	٤١-٥٠
١٢٪	٣١	٥١- فأكثر

		<u>الاتحاد الحزبي</u>
٣١%	٧٩	- ريف
٦٩%	١٧٧	- حضر
		<u>المستوى التعليمي</u>
٩%	٢٣	- متوسطة
٢٣%	٥٩	- اعدادية
١٨%	٤٧	- دبلوم
٤٢%	١٠٨	- بكالوريوس
٢%	٦	- دبلوم عالي
٤%	٩	- ماجستير
٢%	٤	- دكتوراه
		<u>الحالة الاجتماعية</u>
٧٣%	١٨٧	- متزوج
٢٧%	٦٩	- أعزب
		<u>مدة الخدمة في المنظمة</u>
٨%	٢٠	٥ - فأقل
١٨%	٤٦	٦ - ١٠
٣٩%	٩٩	١١ - ١٥
٢١%	٥٣	١٦ - ٢٠
٩%	٢٤	٢١ - ٢٥
٥%	١٤	٢٦ - فأكثر
		<u>المستوى الإداري</u>
٨%	٢٠	- الإدارة العليا
١٧%	٤٣	- الإدارة الوسطى
٧٥%	١٩٣	- الإدارة الدنيا (الإشرافية)

جدول (٢)

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

وفي هذا الصدد، من المفيد ان نتطرق هنا. إلى طبيعة العلاقات القائمة فيما بين المتغيرات المستقلة التي تم تناولها في هذه الدراسة (أنظر الجدول ٣). ذلك ان تفحص العلاقات القائمة فيما بينها يمكن ان يساعد في تفسير مدى اعتماد كل متغير على الآخر، في تحديد طبيعة علاقته مع مشاعر الإحباط الحاصلة للعاملين في المنظمة (المتغير التابع). إذ نلاحظ في هذا الجدول وجود علاقات قوية ومعنوية بين بعض المتغيرات، وأخرى ضعيفة غير معنوية، إضافة إلى المؤشرات التالية.

٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
							---	١- الجنس
						---	◆◆ ٠.٣١	٢- العمر
						◆ ٠.١٢	٠.٠٧	٣- الانحدار الحضري
					◆ ٠.١٤	٠.٨-	٠.١٠	٤- المستوى التعليمي
			----	- ٠.٠٧	◆◆ ٠.٢٢	◆◆ ٠.٤٤	◆◆ ٠.٢٧	٥- الحالة الاجتماعية
			◆◆ ٠.٢٥	٠.١٠	٠.٠٧-	◆◆ ٠.٣٢	٠.١٠-	٦- المستوى الإداري
	---	◆◆ ٠.٢٢	◆◆ ٠.٣٨	- ٠.٠٦	٠.٠٨-	◆◆ ٠.٧١	◆◆ ٠.١٩	٧- مدة الخدمة في المنظمة
--	◆ ٠.١٣	◆◆ ٠.٥٣	◆◆ ٠.١٧	٠.٠٩	٠.٠٤-	◆◆ ٠.٢٩	◆◆ ٠.٤١	٨- المدى الوظيفي

◆◆ بمستوى معنوية ٠.٠١ درجة الحرية = ٢٥٤ ◆ بمستوى معنوية ٠.٠٥  
جدول (٣) مصفوفة العلاقات بين الخصائص المستقلة (حجم العينة = ٢٥٦)

١. الذكور (من بين أفراد العينة) هم نسبياً أكبر عمراً وأطول خدمة في المنظمة مقارنة بالإناث، فضلاً عن أنهم يمتلكون مدى وظيفياً أوسع نسبياً، كما وكانت نسبة المتزوجين بينهم هي الأكبر.
٢. أفراد العينة المنحدرين حضرياً هم نسبياً أعلى تعليماً وأصغر عمراً (مقارنة بنظرائهم المنحدرين ريفياً)، كما وكانت نسبة المتزوجين بينهم أقل.
٣. أفراد العينة الأكبر عمراً هم نسبياً الأطول خدمة في المنظمة، ويشغلون مستويات إدارية أرفع مكانه (مقارنة بنظرائهم الأصغر عمراً) فضلاً عن ان نسبة المتزوجين بينهم هي الأكبر.
٤. أفراد العينة الأقدم خدمة في المنظمة هم نسبياً الأرفع في المستوى الإداري.
٥. المتزوجين هم نسبياً الأطول خدمة في المنظمة، والأرفع في المستوى الإداري (مقارنة بنظرائهم العزاب).
٦. الأفراد الأرفع مكانة في المستوى الإداري لديهم نسبياً مدى وظيفياً أوسع مقارنة بأولئك المتواجدين في المستويات الإدارية الأدنى.
٧. أفراد العينة اللذين لديهم مدى وظيفياً واسعاً هم نسبياً الأكبر عمراً والأقدم خدمة في المنظمة، كما وان نسبة المتزوجين بينهم هي الأكبر (مقارنة بزملائهم الذين تتصف وظائفهم بمدى ضيق).

#### **القياسات المستخدمة:**

تم جمع المعلومات عن بعض المتغيرات المبحوثة باستخدام عدد من المقاييس وكما يلي:

#### **الإحباط Frustration:**

تم قياسه بالاستفادة والتكيف من قائمة استقصاء تعرف باسم Organizational Frustration Questionair وقد استخدمت هذه الأداة في دراسات سابقة (e. g. Spector, 1975)، كما تمت الاستفادة والتكيف أيضاً من (سيد يوسف، ٢٠٠٧).

### المدى الوظيفي Job Scope:

ان مفهوم المدى الوظيفي هو درجة وجود بعض الصفات أو الأبعاد في الوظيفة التي يمارسها الفرد، كالتنوع Variety، والاستقلالية Autonomy، والذاتية (أو التميز) Identity، والأهمية Significance، والتغذية العكسية (Feedback) (المير، ١٩٨٩، ص ١٧٥).

ولقياس المدى الوظيفي لوظيفة كل مشارك في هذه الدراسة استخدمت قائمة استقصاء تعرف باسم Job Diagnostic Survey، وفي هذا الصدد سيتم عد الوظيفة التي يسجل شاغلها متوسط درجة (أعلى) من المتوسط المطلق للمقياس المستخدم (ومقداره ٣) ذات بعد (أو مدى) وظيفي واسع، وفي مقابل ذلك ستعد الوظيفة التي يسجل شاغلها متوسط درجة أدنى من المتوسط المطلق ذات بعد (أو مدى) وظيفي ضيق، هذا وقد سبق وأن استخدمت قائمة الاستقصاء هذه في دراسات عديدة سابقة (e. g Hackman and Oldham, 1975, 1980).

### الأداء Performance:

يعرف الأداء بأنه (السلوك الذي يتخذه الفرد في ادائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله) (Korman, 1977. P. 349)، وان أي نوع من انواع الأداء المقدم من الفرد يتأثر بعنصرين أساسيين الأول هو القدرة على القيام بالعمل، والثاني هو توافر الرغبة (الدافع) المناسب الذي يحفز الفرد للقيام بهذا العمل أو ذلك، اذ يمكن ترجمة الأداء إلى المعادلة التعبيرية الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{دالة (القدرة على العمل} \times \text{الرغبة فيه (الدافعية) )}$$

وقد تم قياس الأداء الوظيفي لكل مشارك في هذه الدراسة (وفقاً لتقييم رئيسه المباشر في العمل) بالاستفادة من المقياس الذي أعده المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري (سهيل، ١٩٨٦)، حيث تتأرجح علامة الأداء الوظيفي لكل مشارك بين علامة واحدة وخمس علامات في حديها الأدنى والأعلى.

هذا وقد اعتمد الباحث مقياس Likert الخماسي للإجابة على الأسئلة والذي يتم فيه اختيار إحدى الإجابات الخمس لكل سؤال، بحيث يتغير توزيع الدرجات وفقاً لطبيعة السؤال.

وقد عرضت استمارة الاستبيان ذات العلاقة بالدراسة الحالية، على عدد من الأستاذة المختصين وتم تعديل بعض فقراتها في ضوء ملاحظاتهم.

وقبل اعتماد استمارة الاستبيان بشكلها النهائي قام الباحثون باختبار ثبات ومصداقية المقاييس المعتمدة في هذه الدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان على عينة تجريبية (بلغت نحو ٤٠ فرداً من مستويات مختلفة، موزعين على مختلف الشركات التي كانت محل الدراسة الحالية).

هذا وقد تم مقابلة معظم أفراد عينة الدراسة في أماكن عملهم بهدف تعريفهم بأهمية موضوع الدراسة الحالية وتوضيح فقرات الاستبيان لهم، فضلاً عن الحصول منهم على بعض المعلومات المتعلقة بمنظمتهم، وذات العلاقة بالدراسة الحالية، هذا إلى جانب البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من النشرات والسجلات الرسمية للمنظمات عينة الدراسة.

### **الطرق الإحصائية المستخدمة في استخراج وتحليل النتائج:**

لقد استخدمت الدراسة الحالية طرق إحصائية متنوعة لاستخراج النتائج وتحليلها منها:

#### **أ. المتوسط الحسابي: Arithmetic Mean**

لحساب متوسط استجابة أفراد العينة، لأغراض التحليل والمقارنة.

#### **ب. معامل ارتباط بيرسون: Pearson Correlation Coefficient**

لإيجاد العلاقة بين أي متغيرين من المتغيرات المستقلة التي تم تناولها ضمن هذه الدراسة .

## ت. تحليل التباين: (ANOVA) Analysis of Variance

لمعرفة الفروقات بين المتوسطات، ولتقدير معنوية هذه الفروقات (المشهداني وهرمز، ١٩٨٩، العساف، ١٩٨٩) هذا وقد تم توظيف البرنامج الإحصائي (S.P.S.S.) في استخراج النتائج الإحصائية لهذه الدراسة .

## المبحث الثاني الإطار النظري

### طبيعة الإحباط:

الإحباط The Frustration ، بصورة عامة، هو شعور بالفشل وخيبة الأمل يتتاب الفرد عندما تواجهه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف منشود، أو إشباع حاجة تسعى إليها الذات البشرية (عبد الغني، وآخرون، ٢٠٠٣). وهو أيضا (حالة انفعالية غير سارة قوامها الشعور بالفشل وخيبة الأمل، تتضمن إدراك الفرد وجود عقبات او عوائق تحول دون إشباعه لما يسعى إليه من حاجات ودوافع وبلوغ ما يسعى إلى تحقيقه من أهداف) (جوده، ٢٠٠٨) . ان عدم القدرة على تخطي العقبات والعوائق، ومن ثم عدم القدرة على اشباع الحاجات، ستولد لدى الفرد مشاعر الإحباط والمتمثلة بالقلق والضيق والعدوانية، فضلاً عن شعوره بالكآبة والعزلة وقيامه (في بعض الأحيان) بأداء حركات وأفعال لا لزوم لها. ان هذه المشاعر والانفعالات ستؤدي إلى الإخلال بالتوازن النفسي والعاطفي للفرد، الأمر الذي ستكون له انعكاساته السلبية على قدراته عموماً في مجالات العمل المختلفة (جبل، ٢٠٠٢)، فالموظف الكفوء (مثلاً) الذي يجرم من الترقية إلى منصب هام دون سبب منطقي، وقد كان واثقاً من ترقيته، ولم يكن يتوقع قط أي عائق يعوقه عن تحقيق رغبته في تحقيق الذات وبلوغ مركز

إداري واجتماعي مرموق، فضلاً عن انه لم يكن يتصور أبداً ان تذهب هذه الترقية إلى شخص آخر، أقل منه كفاءة بكثير (ولكن لديه ارتباطات شخصية ومصاحبة مع الإدارة العليا) هذا الموظف سيصاب بالإحباط، وستتولد لديه تجاه هذا الموقف ردود أفعال معينة، يمكن توضيحها فيما يلي:

١. أما ان ينسحب (أو يهرب) من الموقف الذي سبب له الإحباط، ويتخلى بالتالي عن تحقيق هدفه ويكون انسحاب الفرد هنا، انسحاباً مكانياً فعلياً (ويتمثل ذلك في عدم الانتظام في العمل أو ترك التنظيم نهائياً)

٢. وأما أن ينسحب داخلياً (نفسياً) من الموقف المحبط ويتسم سلوكه في هذه الحالة بعدم المبالاة أو الجمود (Kolasa.1970, p, 257)

٣. أو قد يلجأ إلى العدوان Aggresion وهو أحد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد (Rich & Schmaguk, 2007; Gilmer, 1961; احمد، ٢٠٠٣; الزبيدي، ٢٠٠٧) وهو يمثل تصرف معين موجه ضد شخص ما أو شيء ما، وهنا ينقسم السلوك العدواني للفرد إلى قسمين اعتماداً على المصدر الموجه إليه:

فقد يكون العدوان خارجياً يوجهه الفرد أما للمصدر أو للعائق الأساسي الذي تسبب في إصابته بالإحباط، أو قد يوجهه تجاه مصدر آخر (أفراد، مواد، الآلات ومعدات ... الخ) يستخدمه الفرد كبديل للمصدر الأساسي الذي تسبب في إحباطه، ويتخذ السلوك العدواني الخارجي مظاهر متعددة، فقد يكون لفظياً كلامياً، من خلال تهجم الفرد بالسب والشتم على الآخرين، وقد يكون مادياً (فعلياً) من خلال الاعتداء بالضرب على الآخرين في محيط العمل أو التخريب المتعمد للآلات والمعدات والمواد المستخدمة في عمليات الإنتاج.

(Rich & Schmaguk, 2007 ; Spector, 1975; Taylor & Walton. 1971).

ب) إلى جانب ذلك فقد يوجه الفرد العدوان تجاه نفسه، ويظهر ذلك في شكل ردود فعل جسمانية تجاه الضغوط التي يعيشها الفرد، والتي تنتج من الموقف الذي

سبب له الإحباط وتتنوع ردود الفعل الجسمانية والتي يكون لها تأثير معوق على الفرد وقدراته (مثل أمراض القلب، القرحة، الربو، ارتفاع ضغط الدم، أمراض الشريان التاجي ..) (القريطي، ٢٠٠٣) الأمر الذي سيؤثر سلباً بصورة أو بأخرى على كفاءته في العمل .

على أية حال، يتباين الأفراد في مستوى تحملهم للإحباط (Frustration Tolerance) فالبعض تكون لديه قدرات تحملية بسيطة ومن ثم تكون مقاومته للإحباط ضعيفة، والبعض الآخر له قدرة عالية على مقاومة الإحباط، وكلما زادت درجة تحمل الشخص للإحباط كانت حياته أكثر مناسبة وملائمة، وبديهي إن درجة تحمل الفرد لن تصل إلى ١٠٠٪ فالشخص الذي لا يتعرض للإحباط مطلقاً مهما كانت صعوبة المواقف التي يمر بها لن يكون بالضرورة شخصاً ذا شخصية سليمة (علي، وآخرون، ٢٠٠٤)

### مصادر الإحباط:

لقد أورد الباحثون مصادر متعددة للإحباط فقد بين (موسى، ١٩٨٦،

ص١٣٦) إن مصادر الإحباط تعود إلى ما يلي:

- عدم انسجام قدرات العاملين ومهاراتهم ورغباتهم مع طبيعة أعمالهم
- انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات
- عدم عدالة فرص الترقية
- إهمال مقترحات القوى العاملة وعدم مناقشتها
- عدم إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للتعبير عن آرائهم وقلة الاهتمام بالعوامل المحيطة بهم
- سوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية الملائمة للعمل والتي يؤثر عدم توفرها في الروح المعنوية للعاملين

أما (Eaton, 1952) ويتوافق معه (Barker, 1982) يرون ان مصادر الإحباط هي:

- قلة فرص الترقية المتاحة
- غموض الدور الوظيفي
- تهديد الأمن الوظيفي
- قلة تفويض الصلاحيات
- طبيعة العمل نفسه

هذا في حين يرى (الغمري، ١٩٨٣، فوزي، ٢٠٠١) إن مصادر الإحباط تتعلق بعوائق داخلية وأخرى خارجية فالداخلية منها هي عوائق شخصية تتعلق بطبيعة الفرد وقدراته وطموحاته وتشمل:

- ضعف روح المبادرة عند الفرد
  - عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة
  - ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين
  - المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته الذاتية
- أما العوائق الخارجية (البيئية) فهي تتعلق عموماً بالعوامل التنظيمية وتشمل:
- أ. عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته
  - ب. عدم اهتمام المحيطين بالفرد (في المنظمة) بقدراته وعدم مدهم يد العون لإظهارها
  - ت. تعارض اتجاهات وقيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع اتجاهاته وقيمه الذاتية
  - ث. انتشار الظواهر المرضية في المحيط التنظيمي كالرشوة والمحسوبية ومظاهر الفساد الإداري الأخرى.

### نتائج الإحباط:

ان الإحباط نتاج عن عدم قدرة الفرد على إشباع حاجته ورغباته مما يؤدي الى إتباعه نوعاً من السلوكين الآتيين وهما: السلوك الإيجابي والسلوك الدفاعي (المغربي، ١٩٩٤، العميان، ٢٠٠٥)

## أولاً: السلوك الإيجابي : Constructive Behavior

وهو ان يواجه الفرد حقيقة الموقف. فقد يشعر الفرد ان الهدف او الحاجة غير واقعية او إنها ضرورية وعندها لا يتخذ أي إجراء او رد فعل نحوها.

## ثانياً: السلوك الدفاعي Defensive Behavior

هو السلوك الذي يتبناه الفرد دفاعا عن نفسه عندما يشعر ان فشله في إشباع الحاجة قد سبب موقفا يهدد ذاته. وفيما يلي وردود الأفعال الدفاعية التي يبدئها الفرد في سلوكه الدفاعي (الغمري، ١٩٨٣)

### ١. العدوانية : Aggression

العدوان احد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد. ويمثل تصرفا معيناً موجهاً الى شخص ما او شيء ما بهدف إحداث الأذى او إلحاق الضرر او التخريب. وقد يوجهه الفرد الى المصدر الأساسي الذي تسبب في إصابته بالإحباط او الى مصدر اخر (سواء فرد او شيء) يستخدمه الفرد كبديل للمصدر الأساسي الذي تسبب في إحباطه، وتعتمد درجة قوة العدوان على عدد المرات التي أحبطت فيها الاستجابة، وكذلك على شدة الرغبة في الاستجابة المحبطة.

### ٢. التبرير Rationalization

وهنا يحاول الفرد تبرير فشله في تحقيق الدف او أشياء الحاجة التي يسعى وراءها، وينتقل عبء الفشل إلى فرد اخر او شيء اخر. مثال ذلك الطالب الذي يفشل في دراسته يبرر رسوبه بضعف كفاءة المدرس او غيرها من الحجج والأعذار .

### ٣. الانسحاب (الانطواء) Withdrawal

والانسحاب قد يكون فسيولوجيا (جسديا) او نفسيا. وفي الحالة الأولى ينسحب الفرد بالكامل من الميدان – او المجال – الذي يسبب له الإحباط. مثال ذلك

الطالب الذي يفشل في دراسته الجامعية ويشعر بأنه لا يصلح لتعليم فينسحب كليا من الجامعة. وفي الحالة الثانية (الانسحاب النفساني) يلجأ الفرد الى مواجهة الإحباط من خلال تجنب الاتصال مع الآخرين والغياب النفسي واللامبالاة .

#### ٤. الكبت Repression

يمثل الكبت أسلوبا دفاعيا بصورة لا شعورية، اذ يقوم بحبس الأفكار المزعجة في العقل الباطن. والفرد وفق هذا الأسلوب لا يحل مشكلة لأنه يعتمد على حفظ الأفكار غير المحببة في عقله.

#### ٥. التعويض (تحويل الهدف) Compensation

ويكون ذلك في حالة وجود أهداف صعبة التحقيق، فيتحول الفرد إلى أهداف بديلة اقل صعوبة بحيث يكون له القدرة على تحقيقها. أي إذا فشل الفرد في تحقيق هدف معين او إشباع حاجة بذاتها فانه يحول جهوده وطاقاته تجاه محاولة تحقيق هدف آخر او إشباع حاجة أخرى في ظل إمكانياته وقدراته .

#### ٦. الانحدار (التقهقر) Regression

أسلوب دفاعي يلجأ إليه الفرد للتهرب من الإحباط. والفرد ينتحل سلوكا طفوليا نتيجة تعرضه الى الإحباط مثل لجوئه الى البكاء والعيول وغيرها من أنماط السلوك الصببانية. وهو سلوك لا شعوري ولا إرادي.

#### ٧. أحلام اليقظة Daydreaming

وهنا يبدأ الفرد في تخيل مواقف يتصور نفسه فيها بصفات معينة تساعده في التغلب على شعوره الإحباطي. فمثلا الطالب الذي يواجه دائما بنقد شديد من جانب زملائه وأساتذته حول أفكاره وآرائه، فانه يتخيل نفسه في موقف الموجه للمجموعة، وان الجميع ينصتون له بكل إمعان وانه منقذ الجماعة في جميع

مشاكلها، وان الجميع يشنون عليه طوال الوقت، ويمجدون حكمته وعمق تفكيره وآرائه. (العميان، ٢٠٠٥)

## المبحث الثالث

استعراض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سوف نستعرض في هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ثم مناقشتها وتحليلها، وذلك بهدف اختبار صحة الفروض الخاصة بها.

### أولاً - جنس المرء والإحباط: The Sex & The Frustration

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) (والذي يبين متوسط الإجابات لأفراد العينة بعد أن تم تصنيفهم إلى ذكور وإناث) إلى ان مشاعر الإحباط كانت أكثر انتشاراً لدى الإناث مقارنة بالذكور، وان الفارق بينهما في هذا المجال كان معنوياً (بمستوى معنوية ٠.٠٥)، وهي نتيجة تبين لنا صحة الفرضية الفرعية الواردة بهذا الشأن.

ويمكن لنا أن نفسر هذه النتيجة اذا ما أخذنا بنظر الاعتبار طبيعة القيود والمحددات النفسية والاجتماعية المحيطة بالمرأة (في مجتمعاتنا الشرقية عموماً) وما يرافقها من افكار قديمة متوارثة (لا تزال قائمة حتى الآن) في أن المرأة اقل كفاءة من الرجل في اداء المسؤوليات المختلفة (قاسم، ١٩٨٥، ص٤)، هذا إضافة الى الواجبات البيتية والعائلية المتنوعة التي يقع عبء تنفيذها عليها (عموماً)، كل ذلك ادى (بصورة او بأخرى) إلى أن تكون قدرتها على التحرك والعمل في مجالات عديدة تطمح هي اليها، قليلة نسبياً، الأمر الذي يجرمها (إلى حد كبير) من تحقيق العديد من الأهداف الشخصية التي كانت تطمح هي اليها، الأمر الذي كانت له (في النتيجة) انعكاساته السلبية والتي تمثلت في ظهور مشاعر الإحباط لديها بصورة عالية نسبياً مقارنة بالرجل (جلال واخرون، ٢٠٠٧).

قيمة F المحسوبة	جنس الفرد		المتغيرات المبحوثة
	أناث	ذكور	
	العدد: ١٠٥	العدد: ١٥١	
	متوسط الإجابات	متوسط الإجابات	
٣.٩١	٢.٧٤	٢.٦٢	الإحباط

F الجدولة = ٣.٨٤ بمستوى معنوية ٠.٠٥ / بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (٤)

الإحباط و جنس الفرد

### ثانياً: العمر والإحباط The Age & The Frustration

لو تفحصنا الجدول (٥) والذي يبين متوسط الإجابات لإفراد العينة بعد أن تم تصنيفهم إلى فئتين عمريتين) سنجد ان الأفراد الأصغر عمرا كانوا نسبيا الأكثر إحباطا مقارنة بزملائهم الأكبر عمرا وان النتائج هذا الصدد تشير الى ان الفارق بينهما كان معنويا (بمستوى معنوية ٠.٠١) الأمر الذي يظهر لنا صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بتغير العمر .

ويمكن ان تعلق هذه النتيجة على خلفية الارتفاع النسبي لمستوى طموح الأفراد، صغار السن عادة (مقارنة بالأكبر منهم سناً). ذلك أنهم عموماً يرون المستقبل بمنظار وردي مشرق لهم، ويبالغون في قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية، ويننون عليها آمالاً وتوقعات كبيرة (Taylor، 1976 ، P . 523) كل ذلك في مقابل قلة خبرتهم بأمر العمل والحياة عموماً. ومحدودية احتكاكهم بالآخرين، الا أنهم وباستمرار معاشتهم للواقع التنظيمي الفعلي، سيتولد لديهم تدريجياً. الشعور ان

كثيراً من آمالهم وتوقعاتهم قد اصطدمت بأرض الواقع، وأصبحت مجرد سراب وخيال لا يمكن ان يتحقق، الأمر الذي يؤدي إلى إصابتهم بالإحباط بمستوى يفوق زملائهم الأكبر سناً، الذين (ونتيجة لخبراتهم المتراكمة) قد كونوا لأنفسهم آمالاً وأهدافاً هي اقرب إلى الواقع وتتماشى فعليا مع قدراتهم وقابلياتهم (النجار ٢٠٠٩).

قيمة F المحسوبة	العمر		المستغيرات المبحوثة
	٣٦ سنة فأكثر	٣٥ سنة فأقل	
	العدد: ١٦٤	العدد: ٩٢	
	متوسط	متوسط	
	الإجابات	الإجابات	
٦.٩٤	٢.٥٨	٢.٨١	الإحباط

F الجدولة = ٦,63 (بمستوى معنوية ٠.٠١) / بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (٥)

الإحباط وعمر الفرد

ثالثاً - المستوى التعليمي والإحباط:

## The Educational Level & The Frustration

تبين لنا النتائج الواردة في الجدول (٦) ان مشاعر الإحباط لدى الأفراد الأعلى تعليماً كانت أقوى مقارنة بنظرائهم الأدنى تعليماً وكان الفارق بينهما معنوياً (بمستوى معنوية ٠.٠٥). الأمر الذي يبين صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي للفرد.

ونقول في هذا الصدد ان الأفراد الأعلى تعليماً يتميزون (عادة) بارتفاع مستويات طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية (سواء أكان ضمن الإطار التنظيمي أم

كان على صعيد الحياة عموماً). كما ان مستوى الرضاء العام الذي يسعون إليه يكون مرتفعاً عادة (مقارنة بالأفراد الأدنى تعليماً) (Buchholz, 1970. P. 226) ومن هنا فان عدم تمكنهم من تحقيق الإشباع الكافي لحاجاتهم المتعددة إضافة إلى شعورهم بان طموحاتهم وتوقعاتهم لم تتحقق وفق الصورة المشرقة التي كانوا ياملونها وذلك نتيجة لضعف التوافق الحاصل عملياً بين مؤهلاتهم وقدراتهم من جهة وبين المهام التي كلفوا بتأديتها من جهة أخرى، كل ذلك أدى إلى تزايد شعورهم بالإحباط مقارنة بالأفراد الأدنى تعليماً اللذين تكون آفاق طموحاتهم (عادة) أضيق مدى والحاجات التي يسعون إلى إشباعها أقل تنوعاً. (Ibid, P. 226)

قيمة المحسوبة F	المستوى التعليمي		المتغيرات المبحوثة
	دبلوم فأعلى العدد: ١٧٤	إعدادية فإقل العدد: ٨٢	
	متوسط الإجابات	متوسط الإجابات	
٤.٠٨	٢.٧٢	٢.٥٧	الإحباط

F الجدولة = ٣.٨٤ بمستوى معنوية (٠.٠٥) / بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (٦) / الإحباط والمستوى التعليمي للفرد

#### رابعاً – الانحدار الحضري والإحباط:

### The Geographic Background & The Frustration

يظهر لنا الجدول (٧) ان الأفراد المنحدرين ريفياً كانت مشاعر الإحباط لديهم أقل (نوعاً ما) مقارنة بزملائهم المنحدرين حضرياً، ويعتقد عموماً ان الفرد المنحدر من بيئة ريفية (وبالنظر إلى ما تتسم به هذه البيئة من خصائص طبيعية واجتماعية مميزة) سينشأ وقد اتسم تكوينه الشخصي بالصلابة والقدرة على تحمل

المصاعب الحياتية المختلفة (القصير واحمد، ١٩٨٥) وذلك بصورة أعلى مما هي عليه لدى نظيره المنحدر من بيئة حضرية (طبعاً مع وجود الاستثناءات العديدة في هذا المجال) الأمر الذي سيساعد المنحدر ريفياً في تجاوز العديد من حالات الإحباط التي يمكن أن يتعرض لها (نتيجة معوقات أو مصاعب معينة تواجهه في المحيط التنظيمي) وذلك بصورة أفضل نسبياً من نظيرة المنحدر حضرياً (Hines, 1951) وهو الأمر الذي عكسته (إلى حد ما) النتيجة التي لدينا هنا. ورغم ما تقدم. فإن النتيجة هذه قد أشارت إلى ان الفارق في مشاعر الإحباط بين افراد كل من الفئتين لم يكن معنوياً، وذلك يعني عدم قبول الفرضية الفرعية الواردة بهذا الشأن.

ويعتقد الباحث إن السبب وراء هذه النتيجة هو أن أفراد العينة من المنحدرين ريفياً، قد نشأ بعضهم في ظروف مادية واجتماعية معينة، جعلتهم يعيشون في بيئة هي أقرب للحضرية منها للريفية، مما أدى إلى عدم تطبع شخصياتهم (بصورة كافية) مع خصائص البيئة الريفية، الأمر الذي كانت له انعكاساته هنا، في ذلك التقارب النسبي لمشاعر الإحباط بين كل من فئتي العينة.

قيمة F المحسوبة	الانحدار الحضري		المستغيرات المبحوثة
	حضر	ريف	
	العدد: ١٧٧	العدد: ٧٩	
	متوسط الإجابات	متوسط الإجابات	
٣.٢٢	٢.٦٩	٢.٦١	الإحباط

F الجدولة = ٣.٨٤ بمستوى معنوية (٠.٠٥) بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (٧)

الإحباط والانحدار الحضري للفرد

## خامساً : الحالة الاجتماعية والإحباط

### The Marital Status & the Frustration

يشير الجدول (٨) إلى ان أفراد العينة المتزوجين كانوا أقل إحباطاً (عموماً) مقارنة بنظرائهم العزاب، وإن الفارق في مشاعر الإحباط بينهما كان معنوياً (بمستوى معنوية ٠.٠١) الأمر الذي يبين صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية.

ولتفسير النتيجة هذه يتحتم علينا ان نشير إلى ما يولده الارتباط الاجتماعي عموماً (مع ما يرافقه من تكوين للأسرة وتواجد للأطفال) من استقرار نفسي كبير للفرد وشعوره بأنه قد قطع شوطاً مهماً في تحقيق طموحاته وإشباع حاجاته في هذه الحياة، ( Hofstede. 1976, P. 149 ; kim,etal, 2008 ؛ مريزق، ٢٠٠٩ ) الأمر الذي يمنحه ثقة عالية بالنفس تمكنه من التغلب على مشاعر الإحباط التي يمكن ان يتعرض لها وهو في محيط العمل، وذلك بصورة أفضل من نظرائه الأفراد غير المتزوجين.

أضافة لما تقدم فان المتزوجين عموماً هم أكبر سناً مقارنة بالعزاب (انظر الجدول ٣)، وهذا الأمر كانت له انعكاساته في النتيجة الحالية (أنظر الفقرة المتعلقة بالعمر).

قيمة F المحسوبة	الحالة الاجتماعية		المتغيرات المبحوثة
	متزوج	أعزب	
	العدد: ١٨٧	العدد: ٦٩	
	متوسط الإجابات	متوسط الإجابات	
٨.١٤	٢.٥٥	٢.٩٨	الإحباط

F الجدولة = ٦.٦٣ بمستوى معنوية (٠.٠١) / بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (٨) الإحباط والحالة الاجتماعية

## سادساً: المستوى الإداري والإحباط

## The occupational level &amp; the frustration

يُظهر الجدول (٩) متوسط إجابات أفراد العينة بعد أن تم تصنيفهم إلى فئتين رئيسيتين، الأولى (أ): وتضم الأفراد المتواجدين في المستويات الإدارية العليا والوسطى للمنظمة (المدرء المفوضون ومعاونيهم، ومدراء المعامل، ورؤساء الأقسام الرئيسية والفرعية)، والثانية (ب): وتضم باقي أفراد العينة من المتواجدين في المستويات الإدارية الدنيا. ويتضح من الجدول المشار أعلاه أن مشاعر الإحباط كانت أكثر انتشاراً لدى الأفراد المتواجدين في المستويات التنظيمية الدنيا، وإن الفارق في مشاعر الإحباط بينهم وبين أفراد الفئة الأخرى كان معنوياً. (بمستوى معنوية ٠.٠١) وهي نتيجة تبين صحة الفرضية الفرعية والمتعلقة بمتغير المستوى الإداري للفرد.

ويمكننا تفهم هذه النتيجة، إذا ما أخذنا في الاعتبار ظروف الواقع التنظيمي المحيطة (عموماً) بالأفراد المتواجدين في المستويات الإدارية المنخفضة، ذلك أن دورهم (مع بعض الاستثناءات) لا يزال محدوداً في عملية صنع القرار داخل المنظمة، (تلك المهمة التي لا تزال في الواقع العملي حكراً على المستويات الإدارية العليا في المنظمة). كما أن المقترحات والآراء التي يطرحونها بين الحين والآخر، ذات العلاقة بتحسين جوانب معينة في أداء المنظمة، (إضافة إلى الشكاوى المتعلقة ببعض الأوضاع الشخصية والتنظيمية التي يعيشونها في محيط العمل) معظمها لا يلقى في غالب الأحيان الأذن الصاغية من قبل الإدارة العليا، الأمر الذي يحرم هؤلاء الأفراد من إشباع العديد من حاجاتهم الإنسانية (مثل الشعور بالاحترام والتقدير، تحقيق الذات... إلخ) يضاف إلى ذلك كله الانخفاض العام في مستوى الأجور والمرتبات التي يتقاضونها، الأمر الذي يولد لديهم انعكاسات سلبية هامة (Eaton, 1952, Lind, 2001).

إضافة لما تقدم، فإن الأفراد المتواجدين في المستويات الإدارية المنخفضة، يغامرهم (عموماً) شعور متزايد بعدم عدالة الأسلوب المتبع (من قبل بعض الإدارات العليا)، في توزيع الحوافز والمكافآت الإدارية والتي أصبحت تمنح عادة للبعض من الأفراد من اللذين يتقنون فن النفاق الإداري، ويرتبطون بمصالح شخصية مع الإدارات العليا، هذا في حين يُحرم منها في حالات عديدة، الأفراد المبدعون والمخلصون حقاً في أعمالهم. ونتيجة لما سبق من المعطيات، يصاب العاملون في المستويات الإدارية المنخفضة بالاستياء واليأس من هذه الظروف المحيطة بهم ويسقطون فريسة للإحباط (زايد، ٢٠٠٦؛ Lind, 2001).

من جهة ثانية، فإن الأفراد المتواجدين في المستويات الإدارية الهامة يتمتعون عادة (وبحكم مراكزهم الوظيفية) بالعديد من المكاسب والامتيازات المادية والمعنوية والتي يمكن أن تفيدهم في مجالات شخصية كثيرة داخل وخارج المنظمة، هذا إلى جانب الاحترام والتقدير الاجتماعيين، مما سيققل حتماً من العقبات الشخصية والتنظيمية التي يمكن أن تعترض سبيلهم وهم في سعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم على الصعيد التنظيمي (England & Lee, 1974, P. 417). الأمر الذي سيكون له تأثيره الإيجابي (حتماً) على نفسياتهم بالصورة التي تؤدي إلى انخفاض النسبي لمشاعر الإحباط لديهم (مقارنة مع أقرانهم المتواجدين في المستويات الأدنى) وهو الأمر الذي انعكست آثاره في النتيجة الحالية.

قيمة F المحسوبة	المستوى الإداري		المتغيرات المبحوثة
	ب (واطئ) العدد: ١٩٣ متوسط الإجابات	أ (عال) العدد: ٦٣ متوسط الإجابات	
٦.٨١	٢.٧٣	٢.٤٩	الإحباط

F الجدولة = ٦.٦٣ بمستوى معنوية (٠.٠١) بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (٩) الإحباط والمستوى الإداري للفرد

## سابعاً: المدى الوظيفي والإحباط: The Job scope & frustration

تم تصنيف أفراد العينة بحسب مدى وظائفهم إلى فئتين رئيسيتين (الجدول ١٠)، ويتضح منه أن مشاعر الإحباط كانت أقل وجوداً لدى الأفراد الذين تتصف وظائفهم بمدى وظيفي واسع، مقارنة بنظرائهم ذوي المدى الوظيفي الضيق أو المنخفض، وأن الفارق في مشاعر الإحباط بينهما كان معنوياً (بمستوى معنوية ٠.٠٥) الأمر الذي يبين صحة الفرضية الفرعية الواردة بهذا الشأن.

وتعقيباً على هذه النتيجة، لا بد لنا من الإشارة إلى أن الأفراد ذوي المدى الوظيفي الواسع، وهم من المتواجدين عادة في المستويات الإدارية الرفيعة نسبياً في المنظمة (انظر الجدول ٣) قد تضمنت وظائفهم (مقارنة بالوظائف ذات المدى الوظيفي الضيق) الكثير من الخصائص والمواصفات الإيجابية (كالاستقلالية، والتنوع، والتميز، والتحدي، والمرونة.. الخ) التي تخدم القدرات الذاتية لديهم وتساعدهم في بناء وتدعيم شخصياتهم كما أنها تشعرهم بمعنى العمل الذي يؤدونه وتفسح لهم المجال للإفصاح عن مهاراتهم من خلاله، هذا فضلاً عن المسؤوليات والتحديات التي تشعر شاغلها بأهميته في المنظمة، وغيرها من الخصائص الإيجابية، التي لا يمكن أن توفرها (بالمقابل) الوظائف ذات المدى الضيق لشاغلها (المتواجدين عادة في المستويات الإدارية المنخفضة نسبياً) (الصباغ، ١٩٨٠؛ زايد، ٢٠٠٦؛ Lind,2001)

إن ذلك كله كان له دوره، ولا شك في تلبية وإشباع الكثير من حاجات الأفراد ذوي المدى الوظيفي الواسع النفسية والاجتماعية (مثل الاحترام والتقدير وتحقيق الذات والنمو والتقدم والشعور بالإنجاز.. الخ) الأمر الذي كانت له هنا انعكاساته الإيجابية في الانخفاض النسبي لمشاعر الإحباط لدى هؤلاء، مقارنة مع زملاء لهم يشغلون وظائف ذات مدى منخفض (أو ضيق).

قيمة F محسوبة	المدى الوظيفي		المتغيرات المبحوثة
	مدى واسع	مدى ضيق	
	العدد: ٥٥	العدد: ٢٠١	
	متوسط الإجابات	متوسط الإجابات	
٤.٨٧	٢.٥٣	٢.٧٠	الإحباط

F - الجدولة = ٣.٨٤ بمستوى معنوية (٠.٠٥) / بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (١٠)

الإحباط والمدى الوظيفي للفرد

ثامناً: مدة الخدمة في المنظمة والإحباط

### The length of service & and the frustration:

تشير النتائج الواردة في الجدول (١١) (و الذي تم فيه تصنيف أفراد العينة، بحسب مدة خدمتهم في المنظمة إلى فئتين رئيسيتين) إلى أن الأفراد الأكثر خدمة في المنظمة كانوا نسبياً أقل إحباطاً مقارنة بنظرائهم الأحدث منهم خدمة وإن الفارق في مشاعر الإحباط بين أفراد كل من الفئتين كان معنوياً (بمستوى معنوية ٠.٠١) وهي نتيجة تبين صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بمتغير مدة الخدمة.

وفي معرض تفسيرنا للنتيجة أعلاه، لا بد لنا من القول أن المرء عموماً، كلما مرت عليه السنين وهو في الخدمة ضمن المنظمة كلما أصبح (مقارنة مع زميله الأحدث منه خدمة) أكثر تكيفاً مع المعايير التنظيمية القائمة، وأقوى اندماجاً بمحيطه التنظيمي، مع ما يتضمنه ذلك من إقامة لعلاقات أوثق مع مختلف الأطراف وجماعات العمل المؤثرة وذات النفوذ في المنظمة (Lee & Wilber, 1985, P. 782) الأمر الذي سيمكنه ولا شك، من التغلب على العديد من المعوقات والمشاكل التي يمكن أن تواجهه في محيط العمل، هذا فضلاً عن أنه سيمتلك فرصاً أفضل

لتحقيق الطموحات التي يرنو إليها في الميدان التنظيمي، وفي النتيجة، إن مثل هكذا معطيات سيكون لها دور هام في منحه ثقة عالية نسبياً بالنفس وشعوراً مرتفعاً بتقدير الذات (مقارنة مع الأفراد حديثي الخدمة في المنظمة)، الأمر الذي عكس ظله إيجابياً في الانخفاض النسبي لمشاعر الإحباط لديه، وهو الأمر الذي ظهر لدينا هنا. إضافة لما تقدم، لا بد لنا من الإشارة إلى أن أفراد العينة الأقدم خدمة في المنظمة (وكما بين لنا الجدول ٣) هم عموماً الأكبر عمراً، والأرفع في المستوى الإداري، وهي عوامل كان لها تأثير مساعد في النتيجة التي ظهرت لدينا هنا (أنظر فقرتي العمر والمستوى الإداري).

قيمة F المحسوبة	مدة الخدمة في المنظمة		المتغيرات المبحوثة
	١١ سنة فأكثر العدد: ١٩٠ متوسط الإجابات	١٠ سنوات فأقل العدد: ٦٦ متوسط الإجابات	
٧.٥١	٢.٦٠	٢.٨٥	الإحباط

F الجدولة = ٦.٦٣ بمستوى معنوية (٠.٠١) / بدرجة حرية (٢٥٤، ١)

جدول (١١)

الإحباط ومدة خدمة الفرد في المنظمة

تاسعاً: مستوى الأداء والإحباط

## The level of performance & the frustration

من المفيد أن نشير ضمن هذه الفقرة إلى أن المتوسط العام لمشاعر الإحباط السائدة لدى العاملين (من أفراد عينة الدراسة) قد بلغ نحو (٢.٦٦). هذا في حين كان المتوسط العام لمستوى الأداء لديهم (والذي يمثل متوسط التقييم الذي حصلوا عليه من قبل رؤسائهم المباشرين في العمل) نحو (٣.١٧)، ويبين لنا الجدول (١٢)

طبيعة العلاقة الحاصلة بين مشاعر الإحباط لدى العاملين ومستوى أدائهم للعمل حيث نلاحظ وجود علاقة عكسية معنوية بينهما (بمستوى معنوية ٠.٠١) وهي نتيجة تبين صحة الفرضية الواردة ضمن هذا الصدد، وتتوافق مع نتائج دراسات عديدة سابقة ( ; Spector,1975 ; e.g. schmeck & bruning, 1968 ; Taylor, 1999 ; Luthans,1992 ; Barker,1982 ; هاشم، ١٩٨٠ ؛ ابو قحف، ٢٠٠١).

إن الفرد المحبط (وبعد أن رأى أن الطموحات والآمال التي كان يسعى إليها في محيط العمل قد انهارت لأسباب متعددة شخصية وتنظيمية) ستغرق نفسيته (عادة) في بحر من الآلام واليأس والاستياء التام، لذا فهو يبحث عادة عن متنفس أو وسيلة ما يخفف من خلالها من شدة مشاعر الإحباط التي يعانيتها ( ; Spector, 1975 ) (Yousef, 2002)، فقد يلجأ إلى السلوك العدواني تجاه محيطه التنظيمي، سواء كان هذا السلوك لفظياً، من خلال الشتائم والعبارات البذيئة التي يوجهها نحو زملائه أو رؤسائه في العمل ممن يعتقد أنهم قد عرقلوا تحقيق آماله وطموحاته المهنية (وقد يوجهها حتى نحو أناس آخرين لا علاقة لهم بالأمر) أو قد يكون هذا السلوك العدواني فعلياً، من خلال الاعتداء المباشر بالضرب على الآخرين، أو التخريب المتعمد للألات والمعدات والموارد المستخدمة في المنظمة، الأمر الذي سيؤثر سلباً في كفاءة الأداء المقدم، سواء على صعيد الفرد ذاته، أو على مستوى التنظيم عموماً. هذا وقد يوجه الفرد المحبط مشاعره العدوانية نحو ذاته، مما يؤدي إلى إصابته بأمراض نفسية وجسمية متنوعة (كالربو، أمراض القلب، ..... الخ)، الأمر الذي سترك آثاره السلبية بصورة أو بأخرى في قدرته على العمل.

( ; Luthans, 1992 ; Cranwell- ward, 1987 ; سيد

يوسف، ٢٠٠٠ ؛ فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩).

إضافة لما تقدم، قد يلجأ الفرد المحبط إلى وسائل أخرى للتخفيف عما يعانیه مثل الهروب (أو الانسحاب) المؤقت أو الدائم من محيط العمل الذي تعرض فيه

للإحباط، وسيؤدي ذلك إلى عدم انتظامه في العمل وكثرة غيابه، ومن ثم سيتدهور مستوى أدائه المهني.

وهكذا يتضح لنا، مما سبق، أن مشاعر الإحباط إذا ما أصابت فرداً ما فإنها ستولد لديه مشاعر وسلوكيات سلبية متعددة، تؤدي بمجملها إلى انخفاض في كفاءته الشخصية والمهنية عموماً، وهو الأمر الذي أظهرته النتيجة الحالية.

المتغيرات المبحوثة	مستوى الأداء
الإحباط	- ❖❖ 0.22
❖❖ بمستوى معنوية ٠.٠١ / درجة الحرية (٢٥٤)	

### جدول (١٢)

معامل ارتباط بيرسون لطبيعة العلاقة بين الإحباط ومستوى الأداء

### النتائج والتوصيات:

- تتلخص النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا الحالية بما يلي:
١. أن الإناث كن أكثر إحباطاً مقارنة بالذكور .
  ٢. الأفراد صغار السن (٣٥ سنة فأقل) كانوا أكثر إحباطاً مقارنة بالأكبر منهم سناً.
  ٣. الأفراد الأرفع تعليماً كانت مشاعر الإحباط لديهم أقوى، مقارنة بزملائهم الأدنى تعليماً .
  ٤. المتزوجون كانوا أقل إحباطاً مقارنة بنظرائهم العزاب .
  ٥. الأفراد المتواجدون في المستويات الإدارية الدنيا، كانوا أكثر إحباطاً مقارنة بأولئك المتواجدين في مستويات إدارية أرفع .
  ٦. الأفراد الذين تتمتع وظائفهم بمدى وظيفي واسع، كانوا أقل إحباطاً مقارنة بزملائهم ذوي المدى الوظيفي الضيق .

٧. الأفراد الأطول خدمة في المنظمة، كانت مشاعر الإحباط لديهم أقل مقارنة بزملائهم الأحدث في مجال الخدمة ضمن المنظمة .
٨. الانحدار الحضري للفرد (من بيئة ريفية أو حضرية) لم يكن له تأثير معنوي في مستوى شعوره بالإحباط .
٩. أن شعور المرء بالإحباط يؤثر سلبياً في مستوى أدائه لعمله .

### **وفي ضوء ما سبق، يتقدم الباحثون بجملة من التوصيات التي يراها ضرورية في هذا المجال وكما يلي:**

١. ينبغي للفرد، عموماً، أن يكون واقعياً في نظره نحو قدراته البدنية والذهنية وفي مدى مساهمتها في نجاحه ورفقه المهني، ذلك أن الكثير من حالات الإحباط تحصل لدى أولئك الأفراد الذين يبالغون كثيراً في قدراتهم الشخصية، وبينون على أساسها مستقبلاً وردياً مشرقاً، فإذا بهم يصطدمون بأرض الواقع العملي، وإذا بتلك الأحلام والطموحات وقد انهارت نتيجة لقصور إمكاناتهم الذاتية عن تلبية متطلبات الوظائف التي كانوا يطمحون إليها في محيط العمل، الأمر الذي يعرضهم للإحباط. فمن دون شك أن واقعية الفرد مع ذاته ستجنبه الوقوع في مثل هذه المواقف .
٢. يتحتم على (بعض) الإدارات العليا، أن تعيد النظر في أسلوبها المتبع في منح الترقية والعلاوات والمكافآت، والقائم (عادة) على الاعتبارات الشخصية والمزاجية والتحيز والوساطات، وأن تضع نصب عينيها، قيم العدالة والحق وهي تقوم بمنح هذه الحوافز المادية والمعنوية، بالشكل الذي يؤدي في النتيجة إلى دعم المبدع والمثابر، ويعزز من قيم الجدية في العمل، ويقوم جسور متينة من الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، وهذا الأمر سيكون له دوره ولا شك، في إزالة (أو تخفيف) العديد من العقبات والعوائق التي يمكن أن تقف كحجر عثرة أمام طموحات العاملين المجددين، ومن ثم يسهل لهم الوصول إلى مراميهم

المهنية المتوخاة، الأمر الذي سينعكس أثره إيجابياً في تقليل مشاعر الإحباط لديهم، ومن ثم في رفع مستوى أدائهم .

٣. يتحتم أن يعطى للأفراد العاملين في المستويات الإدارية المنخفضة، دوراً أكبر في إدارة عمليات المنظمة، من خلال فسح المجال أمامهم لمشاركة أوسع، مع المستويات الإدارية العليا في تحديد الأهداف التنظيمية وصياغة الخطط والسياسات واتخاذ القرارات، بالأسلوب الذي يمكنهم من إثبات جدارتهم وتحقيق ذاتهم، ويساعدهم في تحقيق جانب من طموحاتهم الشخصية والمهنية مما سيؤدي في النتيجة إلى انخفاض مشاعر الإحباط لديهم.

٤. ضرورة إعادة تصميم الوظائف بهدف إثرائها (جعلها ذات مدى وظيفي أوسع)، ولا سيما في المستويات الإدارية المنخفضة، وبالشكل الذي يجعلها تكتسب لدى شاغليها، معناً أكثر عمقاً وأكثر أهمية وتشعرهم بمزيد من الاستقلالية والتنوع والتحدي، الأمر الذي سينعكس أثره إيجابياً في مستوى إشباعهم للحاجات الإنسانية (مثل حاجة النمو والتقدم والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات) مما سيكون له دوره، ولا شك، في التخفيف من مشاعر الإحباط لديهم، ومن ثم في تحسين مستوى أدائهم.

٥. يتحتم على الإدارات العليا، أن توسع من قنوات اتصالها مع العاملين، وأن يكون لديها استعداد حقيقي لسماع شكاواهم المختلفة، الشخصية منها والمهنية، والعمل على إيجاد الحلول العادلة لها، ذلك أن شعور العاملين بأن شكاواهم ومشاكلهم قد سمعت من قبل إدارة المنظمة، وأنها قد اتخذت الخطوات الجدية لتذليلها ومعالجتها، سيكون له الأثر الكبير في انخفاض مشاعر الإحباط التي يعانون منها في محيطهم التنظيمي.

٦. ضرورة العمل على تحسين الظروف المعيشية للعاملين (من رواتب ومخصصات... الخ) وخاصة لأولئك المتواجدين في المستويات الإدارية المنخفضة، مما سيؤدي إلى زيادة نسبية في مستوى إشباع الحاجات الإنسانية لديهم، وسيمكنهم من بلوغ

العديد من الأهداف الشخصية التي كانت بعيدة المنال بالنسبة إليهم، الأمر الذي سيلقي بظله الإيجابي في التخفيف من مشاعر الإحباط لديهم، ومن ثم سيتحسن أدائهم المهني.

٧. يتحتم أن يوضع تحليل وتوصيف دقيق للوظائف، بالأسلوب الذي يساعد على وضع الفرد في الوظيفة التي تتوافق خصائصها مع قدراته وميوله، الأمر الذي سيوفر له (إضافة إلى الاستقرار النفسي) وسيلة هامة لإبراز مواهبه وقدراته المهنية، وسيحقق له عدداً من طموحاته الشخصية على الصعيد التنظيمي، مما سيكون له الأثر الهام في انخفاض مشاعر الإحباط لديه.

٨. يتحتم على الإدارات الرئيسية في المنظمة، أن تأخذ على عاتقها دعم ورعاية العاملين الذين يتقدمون لها بابتكاراتهم واختراعاتهم (التي من شأنها فيما لو تم الأخذ بها أن تحسن من مستوى أداء المنظمة الكلي)، وان تذلل كافة العقبات والحواجز التنظيمية التي يمكن أن تواجههم، وهكذا سيسهر أولئك المبدعون أن جهودهم ومواهبهم قد لاقَت ما تستحقه من عناية وتقدير، وأن العديد من حاجاتهم الإنسانية (كالإنجاز، وتحقيق الذات) قد أشبعت بصورة عالية، الأمر الذي سيزيد من قدرتهم على مقاومة مشاعر الإحباط.

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: المصادر العربية

١. احمد، سهير؛ الصحة النفسية والتوافق، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
٢. جبل، فوزية؛ محاضرات في الصحة النفسية وسايكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢.
٣. جلال، احمد: مشكلات المراهقة الاكثر شيوعا من وجهة نظر المعلمات، دراسة مقارنة بين طالبات المرحلة الثانوية في كل من سلطنة عمان ومملكة البحرين، وزارة التربية والتعليم، البحرين، ٢٠٠٧.
٤. جودة، أمال؛ الصحة النفسية، مكتبة الطالب الجامعي، غزة فلسطين، ٢٠٠٨.
٥. زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ٢٠٠٦.

٦. الزبيدي، كامل؛ علم النفس الجنائي، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٧.
٧. سهيل، علي حسون، دليل إعداد نظم تقويم أداء العاملين، سلسلة ٧، بغداد المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٨٦.
٨. سيد يوسف، جمعه، دراسات في علم النفس الإكلينيكي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
٩. سيد يوسف، جمعه، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧.
١٠. الصباغ، زهير، أغناء العمل والدافعية، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مركز دراسات جامعة بغداد، العدد ٤، المجلد ٨، ت ١، ١٩٨٢.
١١. علي، صبره، وآخرون؛ الصحة النفسية والتوافق النفسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٤.
١٢. العميان، محمود سلمان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٥.
١٣. العساف، صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، ١٩٨٩.
١٤. عبد الغني، اشرف، وآخرون؛ الصحة النفسية بين النظرية والتطبيق، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٣.
١٥. الغمري، إبراهيم، السلوك الانساني، المكتبة الانكلومصرية، القاهرة، ١٩٨٣.
١٦. فوزي، ايمان؛ في الصحة النفسية، مكتبة زهراء الشروق، القاهرة، ٢٠٠١.
١٧. فرج، طريف شوقي؛ توكيد الذات، مدخل لتنمية الكفاءة الشخصية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، ١٩٩٨.
١٨. فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد؛ السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ٢٠٠٩.
١٩. قاسم، رجاء محمد، وجهاً نظر القيادات الإدارية حول عمل المرأة ومعوقات مساهمتها في التنمية، دراسة ميدانية، بغداد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، ١٩٨٥.
٢٠. القصير، مليحة عوني وأحمد، صبيح عبد المنعم، علم اجتماع العائلة، جامعة بغداد، ١٩٨٥.
٢١. المشهداني، محمود حسن وهرمز، أمير حنا، الاحصاء، جامعة بغداد، بيت الحكمة، ١٩٨٩.
٢٢. موسى، غانم فنجان، إدارة القوى البشرية، بغداد، ١٩٨٦.
٢٣. المير، عبد الرحيم علي، العلاقة بين استخدام الحاسب الآلي الشخصي وبعض المتغيرات الوظيفية، دراسة مقارنة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثالث عشر، العددان الثالث والرابع، صيف وخريف، ١٩٨٩.
٢٤. هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٨٠.

٢٥. النجار، يحيى محمود؛ العوامل المؤدية للشعور بالإحباط لدى المراهق الفلسطيني بعد الحرب على غزة، جامعة دمشق، كلية التربية، ٢٠٠٩

### ثانياً: المصادر الأجنبية Reference

1. Barker, R.G. "Frustration as experimental problem. The effect of frustration upon cognitive ability" Personnel Psychology, Vol. 7. 1982. □
2. Buchholz, R.A." An Ernperical study of contemporary Beliefs about Work in American Society". Journal of Applied Psychology, Vol. 63, No. 2, 1978.
3. Buss, A.H. "Physical aggesion in relation to different frustrations" Journal of Abnormal & Social Psychology,14,3, 1966.
4. Baton, W.H. "Hypotheses related to worker frustration" Journal of Social Psychology. Vol. 35, 1952.
5. Cranwell- Ward, Managing Stress, and Brookfield: Grawer Publish. Comp., 1987.
6. England, George W. & Lee, Raymond. "The relationships between Managerial values and managerial success in the United States , Japan, India and Australia" Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 4, 1974 .
7. Gilmer,B.H.,Industrial Psychology, 2nd. Ed.,N.Y., McGraw-Hill, 1961.
8. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. Work Redesign, U.S.A. «Addison-Wesly Publishing Co. Inc., 1980 . ثانياً: المصادر الأجنبية Reference.
9. Hines, R.R., "Individual differences in college students responses to a frustration situation . Experimental frustration in a group test situation" Journal of Abnormal & Social Psychology, Vol. 46, 1951 .
10. Hines, R.R., "Individual differences in college students responses to a frustration situation . Experimental frustration in a group test situation" Journal of Abnormal & Social Psychology, Vol. 46, 1951.
11. Hofstede Geert, "Nationality and Espoused Values of managers" Journal of Applied Psychology Vol. 61, No. 2, 1976.
12. Kolasa, B.J., Introduction to behaviour science for business, New Delhi, Wiley & Sons, 1970.
13. Korman, A., K., Organizational Behaviour, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1977.
14. Kim, etal, the Impact of Family Violence, Family Functioning, and Partner Dynamics on Korean juvenile Delinquency, Child Psychiatry and Human Development, 2008.
15. Lee, R. & Wilbur, E., "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics & Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", Human Relations, Vol. 38, No. 8, 1985.

16. Luthans, Fred, Organization Behaviour, New Yourk, McGraw-Hill Inc., 1985.
17. Luthans, F., Organizational Behavior, 6th N.Y., McGraw- Hill Book Comp. INC. 1992.
18. Lind, E.A. Thinking critically about justice judgements, Journal of Vocational Behavior, no. 58, 2001.
19. Rich, BA, Schmajuk ,M: Leibenluft Esource, American Journal of Psychiatry, Feb., 2007.
20. Schmeck,R.R. &Bruning,J.D.,"Task difficulty and the frustration effect"Journal of Expermental Psychology Vol.75, 1968 .
21. Spector,P.E.,"Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions of employees" Journal of Applied Psychology, Vol. 60 ,No.6, 1975 .
22. Taylor. R.N.,"Work Value Systems of young Workers" Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 4, 1976.
23. Taylor, L. & Walton, P., Industrial Sabotage, Motives and Meanings, Penguin Books, 1971 .
24. Taylor, S. E., Health Psychology, Boston, McGraw- Hill Book Comp, 1999.
25. Yousef, G.S., Stress Management, Cairo, Cairo University, 2002.