

الفصل الأول: الإطار العام والمفاهيم الأساسية للمبحث الأول: تعريف الإحباط الوظيفي (لغوياً واصطلاحياً). المبحث الثاني: التمييز بين الإحباط ومفاهيم مشابهة (الضغط النفسي، المبحث الثالث: النظريات المفسرة للإحباط (عرض موجز لأهم النظريات النفسية والإدارية ذات الصلة). الفصل الثاني: مصادر الإحباط الوظيفي ومظاهره المبحث الأول: المصادر التنظيمية/الخارجية المبحث الثاني: المصادر الشخصية/الداخلية المبحث الثالث: المظاهر السلوكية والنفسية للإحباط (العدوانية، الفصل الثالث: تداعيات الإحباط الوظيفي الفصل الرابع: استراتيجيات المواجهة والعلاج (الحلول) المبحث الأول: دور الإدارة والمؤسسة. المبحث الثاني: دور الموظف. في خضم التطورات الاقتصادية المتسارعة والمنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات الحديثة، يُعدّ الإحباط الوظيفي حالة نفسية سلبية تنشأ لدى الموظف نتيجة لوجود عوائق تحول بينه وبين تحقيق أهدافه المهنية أو إشباع حاجاته وتطلعاته داخل بيئة العمل. 3. الإشكالية وأهداف البحث نظراً لخطورة هذه الظاهرة على الاستقرار النفسي للموظف والكفاءة التشغيلية للمؤسسة، تبرز الحاجة الملحة لدراسة أبعادها بدقة. "ما هي أبرز أسباب ومظاهر الإحباط الوظيفي لدى العاملين، تحديد وتشخيص الأسباب التنظيمية والشخصية الكامنة وراء الإحباط الوظيفي. رصد أبرز المظاهر السلوكية والنفسية التي تدل على وجود الإحباط لدى العاملين. تقييم وقياس الآثار السلبية المترتبة على هذه الظاهرة على إنتاجية الفرد وفعالية المؤسسة. يهدف هذا البحث إلى تحقيق النقاط التالية: تحديد مفهوم الإحباط الوظيفي والفرق بينه وبين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي. تشخيص الأسباب الرئيسية (الداخلية والخارجية) التي تؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط في بيئات العمل المعاصرة. اقتراح استراتيجيات عملية (للإدارة وللموظفين أنفسهم) للتعامل مع الإحباط والحد منه. سنحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية: س1: ما هي المصادر الرئيسية المسببة للإحباط لدى الموظفين في بيئة العمل الحالية؟ س2: كيف ينعكس الشعور بالإحباط على سلوك الموظف وأدائه وإنتاجيته؟ س3: ما هي العلاقة بين نمط القيادة/الإدارة السائد ومستويات الإحباط لدى الموظفين؟ س4: ما هي الآليات والأساليب الأكثر فاعلية في علاج الإحباط الوظيفي أو التخفيف من حدته؟ س4 منهجية البحث المقترحة: المنهج الوصفي التحليلي: هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات. 5. هيكل البحث المقترح (الخطة التفصيلية): الفصل الأول: الإطار العام والمفاهيم الأساسية 1.1 مقدمة وأهمية دراسة الإحباط في العمل. 1.2 تعريف الإحباط الوظيفي (لغوياً واصطلاحياً). 1.3 التمييز بين الإحباط ومفاهيم مشابهة (الضغط النفسي، 1.4 النظريات المفسرة للإحباط (عرض موجز لأهم النظريات النفسية والإدارية ذات الصلة). الفصل الثاني: مصادر الإحباط الوظيفي ومظاهره 2.1 المصادر التنظيمية/الخارجية (مثل: بيئة العمل المادية، نقص الموارد). 2.2 المصادر الشخصية/الداخلية (مثل: سقف التوقعات العالي غير الواقعي، 2.3 المظاهر السلوكية والنفسية للإحباط (العدوانية، الفصل الثالث: تداعيات الإحباط الوظيفي 3.1 الآثار على الموظف (انخفاض الرضا الوظيفي، الفصل الرابع: استراتيجيات المواجهة والعلاج (الحلول) 4.1 دور الإدارة والمؤسسة (تحسين بيئة العمل، تطوير نظم التواصل والتحفيز). 4.2 دور الموظف (استراتيجيات التكيف الشخصي، طلب المساعدة). الفصل الأول: الإطار العام والمفاهيم الأساسية 1.1 مقدمة وأهمية دراسة الإحباط في العمل تُعد بيئة العمل اليوم أكثر تعقيداً وديناميكية من أي وقت مضى، يبرز "الإحباط في العمل" كظاهرة نفسية واجتماعية ذات تأثيرات عميقة على الفرد والمنظمة على حد سواء. تكمن أهمية دراسة الإحباط في العمل في عدة أبعاد. تسهم هذه الدراسة في تزويد الإدارة بالأدوات والمعارف اللازمة لتشخيص أسباب الإحباط والتعامل معها بفعالية، وبالتالي بناء استراتيجيات وقائية وعلاجية تعزز من رفاهية الموظفين وكفاءة المنظمة. إن فهم آليات الإحباط ومسبباته هو الخطوة الأولى نحو خلق بيئات عمل محفزة، تضمن استدامة النجاح والنمو. 1.2 تعريف الإحباط الوظيفي (لغوياً واصطلاحياً) من الضروري البدء بتعريفها من منظورين: اللغوي والاصطلاحي. ثانياً: التعريف الاصطلاحي (النفسية والإدارية): عند تطبيق هذا المفهوم في سياق العمل، "الحالة النفسية السلبية التي تصيب الموظف نتيجة لتعرضه لعوائق تحول دون إشباع حاجاته المهنية، عوامل خارجية: مثل السياسات التنظيمية غير العادلة، العلاقات المتوترة مع الزملاء أو الرؤساء، عوامل داخلية: مثل التوقعات غير الواقعية، 1.3 التمييز بين الإحباط ومفاهيم مشابهة (الضغط النفسي، من المهم جداً التمييز بين الإحباط الوظيفي ومفاهيم أخرى قد تتشابه معه في بعض الجوانب، ولكنها تختلف عنه في جوهرها ومسبباتها وآثارها. 1. الإحباط الوظيفي الجوهر: ينشأ عندما يواجه الفرد حاجزاً يمنعه من تحقيق هدف معين أو إشباع دافع، التركيز هنا على "العائق": (Frustration) الذي يعترض الطريق نحو هدف مرغوب. المسبب الرئيسي: عوائق واضحة أو خفية تمنع التقدم أو تحقيق التوقعات. مثال: المسبب الرئيسي: (Stress) موظف مؤهل لا يتم ترقيته رغم استحقاقه بسبب سياسات داخلية أو محسوبية. 2. الضغط النفسي متطلبات العمل الكثيرة، ضيق الوقت، المسؤوليات المتزايدة، مثال: موظف لديه مهلة ضيقة لإنجاز عدة مشاريع مهمة. الفرق بين

الإحباط والضغط النفسي: يمكن أن يكون الضغط النفسي سبباً للإحباط (إذا أدت المطالب الكثيرة إلى عدم القدرة على إنجاز المسبب الرئيسي: التعرض المستمر لضغط عمل شديد دون فترات راحة كافية أو: (Burnout) الأهداف)، 3. الاحتراق الوظيفي تقدير، سلبية تجاه العمل والزلاء (تبدد الشخصية)، مثال: طبيب يعمل لساعات طويلة جداً ولفترات ممتدة في بيئة صعبة ويشعر بالإرهاق التام وفقدان شغفه بمهنته. الفرق بين الإحباط والاحتراق الوظيفي: قد يشعر الموظف بالإحباط في مهمة معينة دون أن الجوهر: هو شعور الموظف بالانفصال وعدم: (Work Alienation) يصل إلى مرحلة الاحتراق الكامل. 4. الاغتراب الوظيفي الارتباط بعمله أو منتجه أو زملائه أو حتى بذاته. المسبب الرئيسي: التخصص المفرط في العمل، المهام المتكررة والروتينية، عدم وجود سيطرة على المنتج النهائي، غياب المعنى والقيمة من العمل. مثال: عامل في خط إنتاج يقوم بنفس الحركة الميكانيكية آلاف المرات يومياً دون أن يرى المنتج النهائي أو يشعر بقيمة مساهمته. الفرق بين الإحباط والاغتراب الوظيفي: قد يؤدي الاغتراب إلى الإحباط (بسبب عدم القدرة على إيجاد معنى للعمل)، 1.4 النظريات المفسرة للإحباط (عرض موجز لأهم النظريات النفسية دولارد وزملاؤه (1939): - (Frustration-Aggression Hypothesis) والإدارية ذات الصلة) 1. نظرية الإحباط والعدوان الجوهر: تفترض هذه النظرية الأصلية أن الإحباط يؤدي دائماً إلى شكل من أشكال العدوان، التطبيق الوظيفي: عندما يواجه الموظف عوائق تمنعه من تحقيق أهدافه المهنية (مثل عدم الحصول على ترقية مستحقة، فقد يلجأ إلى سلوكيات عدوانية. هذه العدوانية قد تكون موجهة بشكل مباشر (الاحتجاج، الصراع مع الزملاء أو الرؤساء) أو غير مباشر (النميمة، ملاحظة: تم تعديل النظرية لاحقاً لتشمل أن الإحباط قد يؤدي أيضاً إلى استجابات أخرى غير العدوان، 2. نظرية العدالة التنظيمية آدمز (1965): الجوهر: تركز هذه النظرية على إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل، - (Organizational Justice Theory) العدالة التوزيعية: عدالة توزيع المكافآت والموارد (الرواتب، العدالة الإجرائية: عدالة الإجراءات والعمليات المستخدمة لاتخاذ القرارات (كيفية تقييم الأداء، العدالة التفاعلية: عدالة المعاملة الشخصية والاحترام الذي يتلقاه الموظفون من رؤسائهم (الصدق، فيكتور فروم - (Expectancy Theory) فالشعور بأن الآخرين يحصلون على مكافآت أفضل لجهود مماثل، 3. نظرية التوقع اعتقاد: (Expectancy) (1964): الجوهر: تفترض هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بعمل ما تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: التوقع اعتقاد الفرد بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى الحصول على: (Instrumentality) الفرد بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء الجيد. الوسيلة قيمة المكافأة أو النتيجة بالنسبة للفرد. التطبيق الوظيفي: ينشأ الإحباط عندما ينهار: (Valence) مكافأة (نتائج). التكافؤ/القيمة أحد هذه الروابط. إذا بذل الموظف جهداً كبيراً ولكنه لا يعتقد أن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد (توقع منخفض). إذا أدى الموظف أداءً جيداً ولكنه لا يرى أن ذلك سيؤدي إلى مكافأة مرغوبة (وسيلة منخفضة، إذا حصل على مكافأة ولكنها لا تحمل قيمة أبراهام ماسلو (1943): الجوهر: - (Maslow's Hierarchy of Needs) له (تكافؤ منخفض). 4. نظرية هرم ماسلو للاحتياجات تقترح أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات التي تتسلسل هرمياً، الأمان) إلى العليا (الانتماء، ويسعى الفرد لإشباع هذه الاحتياجات تبعاً. التطبيق الوظيفي: ينشأ الإحباط الوظيفي عندما يتم إعاقة الموظف عن إشباع أي من هذه الاحتياجات ضمن بيئة العمل. الحاجات الفسيولوجية والأمان: عدم كفاية الراتب، حاجات التقدير: عدم الاعتراف بالجهود، يظهر الإحباط كاستجابة فريدريك هيرزبرج (1959): الجوهر: تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة - (Two-Factor Theory) طبيعية. 5. نظرية العاملين مثل ظروف العمل، العوامل الدافعة: (Hygiene Factors) على الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: عوامل الوقاية/الصيانة مثل الإنجاز، التطبيق الوظيفي: ينشأ الإحباط عندما تكون عوامل الوقاية سيئة أو غير كافية (مثل ضعف: (Motivator Factors) الأجر، كما ينشأ الإحباط أيضاً إذا كانت العوامل الدافعة غائبة (مثل عدم وجود فرص للإنجاز أو التقدير)، مما يقتل الدافعية ويترك الموظف في حالة خيبة أمل. الفصل الثاني: مصادر الإحباط الوظيفي ومظاهره يُعد الإحباط الوظيفي نتاج تفاعل معقد بين العوامل الخارجية المحيطة بالفرد في بيئة العمل والعوامل الداخلية المتعلقة بشخصيته وتوقعاته. وبيئة العمل العامة التي لا يملك الموظف الفرد فيها عادةً القدرة على التغيير المباشر. المساحات الضيقة أو غير المريحة: قلة الخصوصية، غياب معايير السلامة: بيئة عمل غير آمنة تعرض الموظفين للمخاطر الصحية أو الجسدية. تأثيرها: هذه الظروف تخلق شعوراً بالضيق، مما يعيق الأداء ويولد الإحباط. أو الفرص بناءً على أسس موضوعية، العدالة الإجرائية: عدم وضوح أو شفافية في آليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (مثل تقييم الأداء، العدالة التفاعلية: سوء المعاملة من الإدارة أو الزملاء، غياب الاحترام، وعدم تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية. أو المهام بناءً على علاقات شخصية بدلاً من الكفاءة والجدارة. تأثيرها: تولد شعوراً عميقاً باليأس لدى الموظفين الملتزمين بأن جهودهم لن تُقدر، ضعف التواصل وعدم الشفافية: عدم تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية حول

أهداف المنظمة، عدم وضوح التوقعات من الموظفين. مما يعيق العمل ويجعل الموظفين يشعرون بأنهم غير جزء من الصورة الأكبر. غموض الدور وتضارب الأدوار: غموض الدور: عدم وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة للموظف. تضارب الأدوار: مطالب متضاربة أو متناقضة يفرضها الرؤساء أو طبيعة العمل على الموظف، مما يولد إحباطاً مستمراً. أو الدعم التقني والبشري لإنجاز المهام. غياب الدعم النفسي أو الإداري عند مواجهة الصعوبات. تأثيرها: يشعر الموظف بأنه "متروك بمفرده" ليوافق التحديات دون الأدوات اللازمة، القيادة المتساهلة: عدم وجود توجيه، القيادة غير الملهمة: عدم قدرة القائد على تحفيز فريقه أو توفير رؤية واضحة. عدم وجود فرص للنمو والتطور الوظيفي: أو برامج تدريب وتطوير للمهارات. وطرق تعامله مع المواقف المختلفة. سقف التوقعات العالي غير الواقعي: دون الأخذ في الاعتبار الخبرة أو الظروف التنظيمية. توقع أن تكون بيئة العمل مثالية وخالية من المشاكل أو التحديات. لأن الفرد يرى فجوة كبيرة بين ما يتوقعه وما هو موجود فعلاً. نقص المهارات أو عدم الثقة بالنفس: قد يفتقر الفرد إلى الثقة في قدرته على الأداء أو اتخاذ القرارات، مما يجعله يتجنب التحديات ويشعر بالإحباط عند مواجهتها. تأثيرها: يؤدي إلى شعور دائم بالنقص، الخوف من الفشل، مما يولد إحباطاً متواصلًا. مشاكل شخصية خارج العمل: عدم القدرة على التكيف مع التغيير: مما يولد إحباطاً وعجزاً عن التكيف مع الواقع الجديد. ضعف مهارات إدارة الضغوط وحل المشكلات: حيث يشعر الفرد بأنه غارق في المشاكل دون وجود مخرج. تتفاعل هذه المصادر الداخلية والخارجية مع بعضها البعض لتشكل تجربة الإحباط الكلية للموظف، 2.3 المظاهر السلوكية والنفسية للإحباط فإنه غالباً ما يظهر عليه مجموعة من المظاهر التي يمكن ملاحظتها على المستويين السلوكي والنفسي. أو حتى سلوكيات تخريبية بسيطة (مثل التعامل بعنف مع أدوات العمل). نشر الشائعات، فقدان الاهتمام بالعمل أو بالمهام الموكلة. قلة المبادرة وعدم المشاركة في النقاشات أو الأنشطة الجماعية. عدم الاهتمام بالتطور المهني أو التدريب. الانسحاب الجسدي: زيادة معدلات الغياب عن العمل (إجازات مرضية متكررة، الانشغال بأمور شخصية، الانفصال عن الزملاء وعدم الرغبة في التفاعل الاجتماعي، التعبير المتكرر عن عدم الرضا عن ظروف العمل، مثال: موظف يتحدث باستمرار عن سلبيات العمل ويشكي من كل قرار أو إجراء. انخفاض جودة العمل والإنتاجية: تسليم المهام متأخرة أو ناقصة. عدم الالتزام بالمعايير المطلوبة. يبدأ بتقديم أعمال مليئة بالأخطاء أو غير مكتملة. ثانياً: المظاهر النفسية (العاطفية والمعرفية): الشعور بعدم القدرة على التحكم في ظروف العمل أو مستقبله المهني. مثال: موظف يشعر بأنه لا يستطيع تحقيق أي تقدم في مسيرته المهنية مهما بذل من جهد. القلق بشأن المستقبل، أو العلاقة مع الزملاء والرؤساء. مثال: موظف يعاني من الأرق ليلاً ويفكر في مشاكل العمل بشكل مفرط. سرعة الانفعال والتقلبات المزاجية. ويصبح سريع الغضب لأتفه الأسباب. فقدان الدافعية والرغبة في الإنجاز: عدم وجود حافز للعمل بجد أو لتحقيق التميز. الشعور بالملل والروتين القاتل. تراجع الطموح الشخصي والمهني. مثال: موظف كان شغوفاً بعمله يفقد اهتمامه بابتكار أفكار جديدة أو تطوير مهاراته. الشعور العام بعدم السعادة أو الفعالية بالوظيفة أو بيئة العمل. التفكير المتكرر في تغيير الوظيفة. مثال: موظف كان سعيداً بعمله يبدأ بالتعبير عن عدم رضاه ويشكي من جوانب مختلفة من وظيفته. يمكن أن يتجلى الإحباط المزمن في أعراض جسدية مثل الصداع النصفي، مثال: موظف يعاني من صداع مستمر أو مشاكل في المعدة كلما توجه إلى العمل. إن التعرف على هذه المظاهر في وقت مبكر يمكن أن يكون خط الدفاع الأول ضد تفاقم الإحباط الوظيفي وتداعياته السلبية. الفصل الثالث: تداعيات الإحباط الوظيفي بل هو ظاهرة ذات تداعيات خطيرة ومتعددة الأوجه، وعلى المنظمة ككيان يعمل كوحدة متكاملة. 3.1 الآثار على الموظف (الفرد) الإحباط يقوض الشعور بالسعادة والراحة تجاه العمل. يصبح الموظف غير راضٍ عن مهامه، أو حتى عن الأجر الذي يتقاضاه، حتى لو كانت هذه العوامل مقبولة في السابق. مشاكل صحية نفسية وجسدية: قد يتطور الأمر إلى اضطرابات نفسية تتطلب تدخلاً طبياً. ضعف الجهاز المناعي مما يزيد من قابلية الإصابة بالأمراض، يزداد أيضاً خطر الإصابة بأمراض القلب والشرايين على المدى الطويل. مثال: موظف يبدأ بالمعاناة من الأرق وصداع نصفي مستمر بسبب التفكير المفرط في مشاكل العمل وإحباطاته. فقدان الدافعية والرغبة في الإنجاز: يتحول الموظف من شخص مبادر إلى لامبالي. يتسبب الإحباط الوظيفي في مجموعة من الانعكاسات السلبية التي تمس الأداء التنظيمي على المستويين الكمي والنوعي. كما تنخفض الجودة نتيجة تزايد الأخطاء التشغيلية وضعف الالتزام بمعايير الأداء، حيث يسعى الموظفون المحبطون إلى تجنب بيئة العمل أو البحث عن فرص بديلة أكثر دعماً ووضوحاً. وتؤدي هذه الظاهرة إلى خسائر تنظيمية تتمثل في تكاليف استقطاب الموظفين الجدد وتدريبهم، إذ تنتقل صورة المنظمة داخلياً وخارجياً باعتبارها مكاناً غير داعم وغير قادر على إدارة رأس المال البشري بكفاءة، الفصل الرابع: استراتيجيات المواجهة والعلاج 4.1 دور الإدارة والمؤسسة كما تلعب قنوات التواصل دوراً محورياً في تقليل الإحباط؛ وتوفرت مسارات

للاستماع إلى ملاحظات العاملين، تراجعت حالات سوء الفهم والضغط النفسية. يمثل التحفيز—المعنوي والمادي—أداة فعالة لترسيخ الشعور بالانتماء، خصوصاً إذا كان مبنياً على معايير أداء واضحة وشفافة. كلها عناصر تنشّط الدافعية وتحدّ من الإحباط. بل يمتلك الموظف دوراً جوهرياً في إدارة تجربته المهنية. ويُعدّ تطوير الذات—عبر التدريب المستمر والقراءة المهنية واكتساب مهارات جديدة—وسيلة مهمة لتقليل الشعور بالعجز أو الجمود الذي يغذي الإحباط. يصبح طلب المساعدة من الإدارة أو المستشارين النفسيين داخل المؤسسة خطوة ضرورية للحفاظ على الصحة النفسية وجودة الأداء. اختتم البحث بإبراز أن الإحباط الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد تتداخل فيها العوامل الفردية والتنظيمية في آن واحد.