

# بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في معمل سمنت بادوش الجديد"\*

أ.م. د. سلطان احمد خليف  
المعهد التقني/ موصل

## المستخلص

تمثل الخيارات السلوكية المتاحة لدى القيادات الإدارية احد المتطلبات الأساسية لإدارة أية إرهاسات نفسية أو معضلات إداريه تعترض سبيل العاملين في ميدان العمل وقد تنوعت هذه الخيارات حتى إنها اتخذت عدة أنواع مما أسهم في تركها تأثيرات متباينة بشأن التخفيف من وطأة تلك المعضلات، الأمر الذي حدا بالباحث الى إثارة مشكلة الدراسة في إطار تساؤل فحواه ما مدى الإسهام الذي تبديه الخيارات السلوكية المعتمدة لدى القيادات الإدارية في إدارة حالات الإحباط الوظيفي للعاملين في الموقع ميدان الدراسة وفي ذلك إشارة إلى أهمية بيان الهدف الرئيس لها ممثلاً بتحديد الأثر الذي تمليه الخيارات السلوكية في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين في معمل سمنت بادوش الجديد ضمن عينة من رؤساء الأقسام والشعب، وقد تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية منها (التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية، الارتباط، الانحدار). وفي ضوء ذلك فقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود تأثير للخيارات السلوكية المعتمدة من قبل القيادات الإدارية في إدارة حالات الإحباط الوظيفي للعاملين، الأمر الذي دفع الباحث الى الخروج بعدة مقترحات أبرزها ضرورة تفعيل الخيارات السلوكية كنسيج متكامل بغية احتواء أية حالات إحباطية في العمل.

صفحات البحث 123-141

\* تم إنشاء المعمل من قبل شركة بوليسيس الألمانية سنة 1976 بخطين (بادوفا و بادوفير) وبطاقة تصميمية 1500طن/يوم كلنكر لكل خط علما ان المعمل يشتغل بالطريقة الجافة (الكيبول) لإنتاج السمنت البورتلاندي الاعتيادي ويتم تشغيل المعمل من غرفة السيطرة المركزية.



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإجباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

Some of Behaviorism Choices that is Availability of Managerial Leaders an  
affect of job frustration Management  
An Opinion Study of Heads Units and Departments  
In Modern Badoosh Cement Factory

**Abstract**

Represent choices Behaviorism available to the Managerial leaders one of the prerequisites to run any beginnings of a psychological or dilemmas Managerial barriers to working in the field of work has been varied these options until it had taken several kinds of which contributed to the left different impacts on the alleviation of these problems, which prompted the researcher to raising the problem of study within the framework of questionable content how to contribute to that shown by Choices Behaviorism accredited to the Managerial leaders in the management of frustration job workers on-site field study and in reference to the importance of the statement of the main objective with the representatives of identifying the impact, which is dictated by the choices of the Behaviorism management of frustration job workers Badoosh new cement plant in the sample of heads of departments and people, has been the adoption of a number of statistical models (frequencies, percentages, standard deviations, correlation, regression).

In that light has reached a number of conclusions, especially the presence of the impact of the choices Behaviorism approved by the Managerial leaders in the management of frustration career workers, prompting the researcher to go out several proposals, notably the need to activate the Choices Behaviorism web integrated in order to contain no cases frustrating at work.

بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

المقدمة

تتاح أمام القيادات الإدارية خيارات سلوكية متعددة مثلما تنبثق أمامها فرص متنوعة وبما يملئ عليها إعداد خططها وحشد إمكانياتها وإقرار توجهاتها سعياً لامتصاص حدة الصراعات التي تعترضها وبما يمهّد لها السبيل لإدارة أية حالات إحباطية تواجهها عاملها بعقلية المنقب وبروحية المتفاعل وباندفاع أصحاب الخيال الجامح ، وعلى النحو الذي يفسر لنا ان الخيارات السلوكية قد ترد تحت إطار عدة مسارات وبما يحدو بالقيادات الإدارية إلى ضرورة التماس أنجعها بغية توظيف انسبها والمواقف المحدقة بها وعلى نحو يؤمن الاحتواء لأية اجهاضات وذلك من خلال المزوجة بين تلك الخيارات مع مراعاة أسبقيات المفاضلة بينها ومن ثم بيان المنعطفات التي تعترضها انطلاقاً من ان لكل خيار تحدياته مثلما لكل فعل منغصاته، فالخيارات متعددة والتحديات قائمة ، الأمر الذي يستلزم التهيؤ وبناء القناعات السلوكية القوية لاحتواء أية حالات إحباطية تعترض سبيل العاملين وبالذات في ميدان العمل.  
وبناء على ما تقدم فقد اشتملت الدراسة على ثلاثة محاور:

المحور الأول/ منهجية الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة.

أ- منهجية الدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تمثل عملية المفاضلة بين الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية احد الصعوبات التي تعترضها وتحد من قدرتها في إدارة الإحباط الوظيفي كونها رهينة تصورات ووليدة توقعات، إذ تبدو الحالة أكثر من تصور ، الأمر الذي يضع القيادات الإدارية أمام اشتراطات ويفرض عليها املاءات وبما يدفعها إلى انتهاج سلوكيات سعياً لاقتحام أية احباطات ، الأمر الذي حدا بالباحث إلى إثارة تساؤلات كمحاولة لتأطير مشكلة الدراسة وقد تمثلت بـ:

- 1- ما هي الخيارات السلوكية المعتمدة من قبل القيادات الإدارية في المنظومة عينة الدراسة؟
- 2- إلى أي مدى تعتمد القيادات الإدارية في المنظومة المبحوثة سبلاً لإدارة أية حالات إحباطية تواجه العاملين؟
- 3- ما مدى الإسهام الذي تبديه الخيارات السلوكية المعتمدة من قبل القيادات الإدارية في تحجيم حالات الإحباط الوظيفي لدى العاملين ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بيان ماهية الخيارات السلوكية وتأثير أنواعها ومن ثم الكشف عن مفهوم الإحباط وبيان إدارته في ظل مؤشراتته .
- 2- الوقوف على طبيعة الخيارات السلوكية المعتمدة من قبل القيادات الإدارية موضع الدراسة.
- 3- تحديد درجة الأسبقية بين الخيارات السلوكية في ميدان الدراسة.
- 4- الكشف عن واقع إدارة الإحباط الوظيفي في المنظومة المبحوثة في ظل المؤشرات المعبر عنها.
- 5- بيان الأثر الذي تمليه الخيارات السلوكية السائدة في المنظومة عينة الدراسة في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين فيها.

بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في معمل سمنت بادوش الجديد"

ثالثًا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من محاولتها تسليط الضوء على موضوع حيوي يناجى مفردات سلوكية ذات شأن في ميدان الأعمال، كما انه يمثل منطلقا جادا من قبل الباحث لتأشير أي الخيارات السلوكية أكثر فعلا في إدارة بعض الأوجه الأحباطية في المنظومة عينة الدراسة وعلى نحو يحدو بصناع القرار إلى اعتماد الأولوية عند المفاضلة بين تلك الخيارات علما أن كل خيار له مردوداته ووقعه.

رابعا: فرضية الدراسة

تحددت فرضية الدراسة في الآتي:

تبدى الخيارات السلوكية المعتمدة من قبل القيادات الإدارية في ميدان الدراسة تأثيرات في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين.

خامسا : عينة الدراسة وأسباب اختيارها:

تمثلت عينة الدراسة بعدد من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الفرعية في معمل سمنت بادوش الجديد، وقد بلغ حجم العينة (22) فردا من بين (52) أي أن نسبة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بلغ (42.3%) علما أن الاستبانة عدت الإدارة الرئيسة في جمع البيانات وقد خضعت الاختباري الصدق والثبات، كما تم عرضها على مجموعة من الخبراء\* لإبداء ملاحظاتهم ، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم ثم استقرت على صورتها النهائية.

إما عن أسباب اختيار عينة الدراسة فقد تمثلت بالآتي:

1. قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة على مستوى المنظومات العراقية حسب اطلاع الباحث.

2. المساعدة التي أباها المبحوثين وكل ما من شأنه أفاده الباحث في دراسته.

3. أهمية دراسة المنحى السلوكي في المنظومة عينة الدراسة حسب قناعة الباحث.

الجدول (1) الأسئلة والمتغيرات التي تعالجها الاستبانة

الأسئلة	المتغير الثانوي	المتغير الأساس	المتغير الرئيس
X1 X2 X3 X4 X5	ديمومه الاتصال المقاعات المستمرة الزيارات دون مثل حل المشكلات تقديم الخدمة	الخيار الاجتماعي	الخيارات السلوكية
X6 X7 X8 X9 X10	الإحاطة بصوابط العمل القدرة على الإقناع الاهتمام بوقت العمل الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي الإدارة على المكشوف عند النقاش	الخيار أقيمي	
X11 X12 X13 X14	إشاعه روح التفاؤل في العمل الإيفاء بالوعود اتجاه العاملين إتاحة الفرصة للتعبير عن الحاجات السعي لإقرار التطلعات المستقبلية	الخيار التفاولي	
X15 X16 X17 X18	الاستجابيه للتعبيرات البينيه المرونة اتجاه تعقيدات العمل امتصاص التحديات تطبيع سلوكيات العمل	الخيار انكفيي	



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في معمل سمنت بادوش الجديد"

Y1	توفير الراحة للعاملين	الاستقرار في العمل	إدارة الإحباط الوظيفي
Y2	اعتماد السلوكيات الإيجابية	الإيفاء بالالتزامات اتجاه العاملين	
Y3	توظيف اللغة الدبلوماسية في العمل		
Y4	اعتماد إستراتيجيات لتخفيف التوترات	تجنب التساوية في العمل	
Y5	تنفيذ التعهدات بروح رياضية		
Y6	الثقة في ميدان العمل		
Y7	الإستجابة لمطالب العاملين		
Y8	القول يقترن بالفعل	الاهتمام بالعاملين	
Y9	تجنب الاعتداد بالرأي الشخصي		
Y10	إطلاق المبادرات دون تردد		
Y11	الإفادة من الأفكار المخالفة		
Y12	المشاركة في اتخاذ القرار	ظروف عمل جيدة	
Y13	استثمار الطاقات لتقديم الخدمات		
Y14	الإسهامات موضع اهتمام الإدارة		
Y15	العاملون مورد أساس		
Y16			

الجدول ( 2 ) المفاهيم والمؤشرات والمقاييس المعتمدة في تصميم الاستبانة

ت	المتغير المبحوث	المفاهيم ، المؤشرات ، المقاييس
1	الخيار الاجتماعي	أ. المفاهيم عبد العال ، سيد ، 1990 ، 109-77 ب. المؤشرات Feldman, D.,1976 ,433-452 Salicru,S.,2005,4 ج. الاستبانة ( الباحث )
2	الخيار القيمي	أ. المفاهيم S hetty ,A,hirwadkar,A&Tomer,A.,1997 ,12-13 ب. المؤشرات المدهون، موسى وآخرون ، 1995، 400 ج. الاستبانة ( الباحث )
3	الخيار التفاؤلي	أ. المفاهيم العامري صالح والغالبى، طاهر ، 2007 ، 168 ب - المؤشرات Cox,L,J,2002,29 ج. الاستبانة ( الباحث )
4	الخيار التكيفي	أ. المفاهيم نجم ،عبود،2003، 200 -199 ب. المؤشرات Lazarus,R.,S.,1970,118-120 ج. الاستبانة ( الباحث )
5	الاستقرار في العمل	أ.المفاهيم Herzberg,Mmausser&Snyderman,1959 ب-المؤشرات P.lahresce,1960,440 ج. الاستبانة ( الباحث )



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإجباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

6	الإيفاء بالالتزامات اتجاه العاملين	أ. المفاهيم ادريس، عبد الرحمان ، 2000، 244-252 ب- المؤشرات B.kolasa,1969,256 ج. الاستبانة ( الباحث )
7	تجنب التسلبية	أ. المفاهيم E.B.Flippo&G.M.,Musinger,1978,225-235 ب- المؤشرات عسكر، سمير احمد، 1983، 236 ج. الاستبانة ( الباحث )
8	الاهتمام بالعاملين	أ. المفاهيم القاضي، فؤاد، 1988، 87-90 ب. المؤشرات Fiedeldej & Vsn Dijk Carina,2005,2 ج. الاستبانة ( الباحث )

ب- بعض الدراسات السابقة:

1- دراسة Kuentzel, W.F.,2010

بينت هذه الدراسة اثر التخصص في الخيارات السلوكية لدى مجموعة من الصيادين في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أظهرت النتائج ان التخصص لا يسهم في التنبؤ بالخيارات السلوكية لدى العينة المبحوثة علما ان قياس التخصص كان قائما على أساس (الخبرة السابقة، الالتزام، عضوية النادي، نمط الصيد المفضل) فضلا عن ذلك فقد اتضح ان عملية انتقاء الخيارات السلوكية يكون وظيفيا وإجباريا أكثر مما هو تفضيليا.

2- دراسة Britten, K.B etal., 1996

أظهرت معطيات هذه الدراسة ان الخلايا العصبية للعاملين في مكوك الفضاء (MT) توفر أشارات لدعم الخيارات السلوكية لديهم وبالذات في مجال تمييز المهمات، علما ان هناك تقلبية في علاقات الارتباط بين إسهامات الخلايا العصبية وبين الخيارات السلوكية المنتقاة حتى ان الضعف قد يبدو عليها وبالذات عند تغيير الطلبات المتعلقة بتلك المهمات.

3- دراسة Alaham Al – Sarayreh , 2005

حملت هذه الدراسة عنوان مظاهر الإجباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد شملت عينة الدراسة (1775) من المجتمع الكلي علماً أن الاستجابات المستردة (988) وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات ، وقد خلصت الدراسة إلى جملة نتائج أبرزها ارتفاع مستويات الإجباط الوظيفي والاعتراب التنظيمي في المنظمات المدروسة.

### المحور الثاني/ الإطار النظري

أولاً: مفهوم الخيارات السلوكية وأهميتها.  
بغية تحديد مفهوم الخيارات السلوكية بشكل فعلي، فقد استقر رأي الباحث على تحديد معنى مصطلح السلوكية وكما ورد في المعاجم والقواميس وصولاً إلى الاهتمام بطروحات الباحثين، إذ ورد هذا المصطلح في معجم الرافدين بأنه إشارة إلى النظرية التي تعني بدراسة السلوك الظاهر للإنسان وحتى الحيوان (البيطار وآخرون، 1987، 91).

أما في موسوعة علم النفس فقد وصفت السلوكية بأنها منحى نظري في السيكولوجيا يشدد على دراسة السلوك الظاهر مفترضاً ان هناك أساس سايكولوجي لكل سلوك (رزوق، 1977، 157).  
وبالمقابل فقد حمل (دافيدروف) السلوكية مجموعة من الاعتقادات تمثلت بضرورة دراسة الأحداث البيئية وبيان تأثير الخبرة في السلوك فضلاً عن إتاحة المجال للطرق الموضوعية لتفسير السلوك (دافيدروف، 1980، 38)

وفي معرض الإفادة من أفكار الباحثين في تحديد مفهوم السلوكية، فقد استلزم الأمر الإفادة من طروحات صاحب السلوكية (Watson) والذي وصفها بالعلم التطبيقي الذي يدرس السلوك الإنساني وعملية التكيف البشري في ظل الطرائق العلمية سعياً لضبط السلوك على وفق الاكتشافات العلمية، وتماشياً مع ذلك فقد عدّها (Tolman) عمل سيكولوجي يجسد الموضوعية بألفاظ سلوكية أو فيزيولوجية (عاقل، 1981، 91-125).

ولو تمعنا في أفكار (Simon) فنجد له انطلاقة فكرية مفيدة في مجال دراستنا، إذ وصف عملية اختيار البدائل السلوكية في ضوء بعض النظم القيمية بالعقلانية (جواد، 2006، 249) و (March, J.G. & Simon, M.A., 1958, 68).

وبناء على ما تقدم يمكننا الخروج بمفهوم إجرائي يجسد الإفادة من طروحات الباحثين وبذات الوقت يؤمن مسعى الدراسة الحالية ممثلاً بمجموعة البدائل السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية والتي تتم بينها المعايير في ضوء أهميتها وطبيعة الحاجة إليها كونها مجسداً للقيم ومبعثاً للتفاضل مثلما هي مؤشر للاجتماعية وإقرار مستوى من التكيفية.

أما بشأن أهمية الخيارات السلوكية فمما لا شك فيه أن أهميتها تتجلى من خلال مساهمتها في جذب واستقطاب العاملين وإثارتهم نحو العمل وبالتالي إقرار حالة من التواصل الإيجابي بينهم وبين القيادات الإدارية في منظماتهم، فإجلاء الخيار القيمي يعني السعي لتكريس الأخلاق والكشف عن ضرورة تبني السلوك الأخلاقي القويم في ميدان العمل، انطلاقاً من ان النظام القيمي يمثل القلب بالنسبة للمنظمة. وكذلك الشأن بالنسبة للخيار الاجتماعي فهو يرمي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية وترسيخ عرى التواصل وتكريس حالة القبول الاجتماعي من قبل العاملين تجاه بعضهم والقيادة الموجهة لهم، علماً ان جوهر الخيار مستمد من فكرة مفادها "ألف صديق والألف قليل وعدو واحد والواحد كثير". (الفي، إبراهيم، 2006، 24)

وهذا يفسر لنا ان الخيار الاجتماعي يؤمن الدعم الاجتماعي إلى حد انه يحدد من اثر الإجهاد أي انه يعمل كمخفف للتأثيرات السلبية إلى حد أهميته في تقليل الأزمات (David & Stephen, 1999, 414).

بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

أما بشأن الخيار التفاضلي فهو مبعث الأمل والإقرار بحالة الطموح سعيا لنيل المرامي التي تستهوي الذات البشرية. (اللوزي، مرار، 1990، 8) علما ان هذا الخيار تعترضه بعض الحالات التي تحد من عملية انتعاشه وعلى نحو يسهم في بروز حالة التشاؤم، صحيح ان الأفراد قد يفشلون في توثيق شيء ما ولكن ذلك لا يعني التوقف بل يجب تحويل الفشل إلى نجاح والخسارة إلى فوز (George & Rickyt, 1995, 220).

ولو انتقلنا إلى الخيار التكيفي الذي يمثل انسب الخيارات في إمكانية التعامل مع الظروف التقويضية والملايسات التي تعترض سبل العملية التطبيقية في ميدان العمل، إلى حد انه يقرر درجة من المرونة وإمكانية الاستجابة إلى درجة الاحتواء لأية حالات غامضة وبما يمهّد السبيل لمعالجة الخيارات ووضعها موضع التنفيذ تجاه أية معوقات تواجه عملية تبني الخيارات (سليمان، 1997، 123).

أي ضرورة بلورة التكيفية التي تجسد المرونة والقدرة على تعديل المشاعر بما يلائم الموقف (Livingstone, H., et al., 1990, 112) وهذا يفسر لنا ان الخيار التكيفي يمثل أنجع السبل وانظم الوسائل في احتواء الظروف الكيدية التي يراهن عليها المنافسون والمتشددون.

وبناء على ما سبق يمكننا القول بان عملية المفاضلة بين الخيارات السلوكية قد يكون موضع اهتمام لدى القيادات الإدارية، إلا انه ذلك لا ينفي أهمية أو يقلل من قيمتها فهي نسيج مترابط وكل خيار يدعم الآخر ويعزز من وجوده إلا ان هناك أولويات بين الخيارات وذلك حسب وجهة نظر القيادات انطلاقا من ان كل نمط قيادي له سمات مثلما له قدراته التي تحدو به إلى تبني الخيار الذي يراه ملائما مع وجود الأولوية فهناك بعض المحددات التي تعيق عملية الاختيار وهذا ما سيكون محور حديثنا في الفقرة اللاحقة.

ثانيا: محددات الخيارات السلوكية

ان عملية انتقاء الخيارات السلوكية وإجراء المفاضلة بينها من وجهة نظر القيادات الإدارية قد يكون أصعب ما يكون في ظل بيئة تتسم بالحركية وتعترتها التغييرات، وهذا يقودنا إلى القول بضرورة معرفة ثم مقارنة النتائج بين الخيارات وعلى نحو يحدو بتلك القيادات إلى إعطاء الأولوية لخيار سلوكي، إذ أن وضع الخيارات السلوكية على نفس القياسات قد يكون ذلك أشبه بالخيال واقرب إلى التمنييات، لان الخيارات تواجهها محددات يمكن تمثيلها بالاتي:

- القصور المعلوماتي لدى القيادات الإدارية بشأن الخيارات السلوكية وعلى نحو يجعل من عملية المفاضلة بينها أمر مشكوكا فيه إلى حد التردد واهتزاز عامل الثقة إلى حد فقدها.
- محدودية العقل البشري تحول دون استيعاب كافة الخيارات الأخرى، الأمر الذي يسهم في إيجاد المحددات وصعوبة التنبؤ بالمتغيرات.
- اعتماد معطيات التجارب السابقة دون تمحيصها من قبل القيادات الإدارية مما يضعها تحت مصيدة تلك المعطيات إلى حد الانقياد لها، فما هو ملائم بالأمس قد يكون غير مقبول اليوم، مما يعني إلغاء فكرة اعتماد السوابق المماثلة في هذا الصدد، إذ يقول (تشارلز جيفينيس) تكرر نفس المحاولات التي لا تؤدي إلى النجاح لن يغير من النتائج مهما تعددت هذه المحاولات. (الفقي 2010، 165-20).



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

- ضعف التحسب لعامل الزمن من قبل القيادات الإدارية قد يجعل من انتقاء الخيارات أمر غير واقعي، لأن الزمن يستلزم الأمر مشاطرته والعمل على انتزاع الفرصة من يديه كونه يمتلك لصوص لذا تظهر أهمية رصد وثباته والعمل على مسايرته لأن إهمال عامل الزمن وتجاهل عاداته يترتب عليه ضياعات ويسبب فقدان مجهودات وإحلال تشاؤمات.
  - ولا يفوتنا القول بان الاعتراف الفعلي من قبل القيادات الإدارية بوجود مثل هذه المحددات يتطلب استحضار مجموعة من العوامل عند انتقاء كل خيار وعلى وفق السياق الآتي. (جواد 2010، 267-233)، ( / Document and setting/computer/my computer/my document وكيبيديا الموسوعة الحرة.html )
  - درجة الشد والاستقطاب التي يؤمنها كل خيار سلوكي في ميدان العمل وعلى نحو يمكن المتبنين له من مواجهة المنافسين على المستويين المنظمي والمجتمعي فالمنظمات تتنافس سعياً لاعتلاء الذروة وكذلك الشأن بالنسبة للمجتمعات إلا أن الذي يحدد متجهات ذلك ويرسم أبعاده طبيعة الخيارات المعتمدة من قبل القيادات علماً أن كل خيار تعترضه تهديدات مثلما يكون مدخلاً لولادة مجموعة من الفرص الأمر الذي يستلزم تحديد نقاط القوة وتأشير أوجه الضعف لكل خيار وعلى نحو يمكن القيادات من امتلاك مصادر القوة وبالتالي إيجاد فنون انتقاء الخيارات السلوكية بعيداً عن التمنيات.
  - مدى مساهمة كل خيار سلوكي في تعزيز المكانة لتلك القيادات في الوسط المنظمي وعلى نحو يدعم رأس المال الاجتماعي لديها ومن ثم اتساع نطاق تأثيراتها، وهذا ما يمكن ان يتضح من خلال الحركات التي يبديها الخيار الاجتماعي في الميدان المنظمي.
  - الإسهام الفعلي لكل خيار سلوكي في رسم التصورات ومجابهة التحديات وبالتالي الخروج من طوق الأزمات، فالخيار القيمي خيار إصلاحى ذات منحنى أخلاقي والخيار الاجتماعي داعم للبناء والقبول الاجتماعي وعلى نحو يعزز الثروة الاجتماعية، أما بالنسبة للخيار التفاولي فهو مدخلا للطموح وإعلان التفاؤل مع المستقبلات وفيما يخص الخيار التكيفي فيعد من المعززات الاجتماعية فضلاً عن كونه متسعاً لاحتواء التوترات.
  - درجة النجاح التي يحققها كل خيار، وهل يعد الخيار المنتقاة مفتاح النجاح وضمانة المستقبل من وجهة نظر القيادات الإدارية المتبنية له.
  - الحالة النفسية التي يؤمنها الخيار السلوكي بالنسبة للقيادات الإدارية ، انطلاقاً من ان الموقف ذاته يعني أشياء مختلفة لكل قيادة إدارية، ولما كانت الحالة النفسية تختلف من قائد لآخر عليه يتم التفاوت في الاختيار.
  - قيمة التعزيز التي يؤمنها الخيار السلوكي المنتقاة (أي النتائج التي يحققها وما مقدار رغبة القائد في نيل تلك النتائج).
  - التوقعات أي ما يتوقع الحصول عليه من نتائج عند تبني هذا الخيار السلوكي دون غيره.
  - القوة السلوكية وتعني احتمالية المشاركة في خيار سلوكي معين في ظروف معينة، علماً انه يتوفر لدى الإنسان عدة خيارات عندما يكون تحت ظروف معينة ولكل خيار سلوكي طاقة كامنة تجعل القائد يخلص إلى ذلك الخيار الذي يتضمن اكبر طاقة ممكنة.
- عليه تتضح معالم خطورة هذه الحالة كونها مؤشر لوجود عوائق تمنع القائد كفرد من تحقيق حاجات ورغبات العاملين، الأمر الذي يحول دون الوصول إلى الأهداف وهذا ما جاء منسجماً مع ما أشار إليه (Argyris, 1957P.40) بقوله:-

**If goal are not reached, the person will become emotional, uneasy, antagonistic, he will show signs of being frustration.**

بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

وما تقدم يفسر لنا ان الفرد لا يحيا حياة مستقرة وسعيدة ولا يمكن ان ينعم بالأمن النفسي إلا إذا كان متكيفاً مهنيًا ( Super, D,1957,1-30 ).

عليه يتطلب الأمر من القيادات الإدارية وضع مجموعة من التصورات في الحساب، لأنه ليس من المنطق ان تستكين لتلك الحالات بل من الأجدر اعتماد عدد من الآليات التي تمهد السبيل لامتناعها في ظل كشف التهورات المنبثقة عنها سعيًا لتحديد المسببات المساهمة في تكوينها، وقد تنوعت هذه المسببات ممثلة بالاتي:

- التغيرات السريعة والخاطفة التي تحدث في المنظمة والنظام ككل وما يلزمها من إحداث وملابسات وحالات غموض.
- حالات التخلي عن مجابهة التغيير.
- الانسحاب غير المدروس نتيجة الخوف وفقدان القدرة والثقة.

ثالثًا: إدارة الإحباط الوظيفي

لم يكن موضوع الإحباط الوظيفي بمنأى عن اهتمامات الباحثين في الفكر التنظيمي كونه مثار اهتمام من قبل الشواهد القرآنية لذلك بأنهم كرهوا ما أنزل الله فأحبط أعمالهم} [محمد:9]. {أولئك الذين ليس لهم في الآخرة إلا النار وحبط ما صنعوا فيها وباطل ما كانوا يعملون} [هود:16].  
{يا أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي ولا تجهروا له بالقول كجهر بعضكم لبعض أن تحبط أعمالكم وأنتم لا تشعرون} [الحجرات:2].

عليه تجلت ضرورة تأشير ماهيته ومن ثم الإفصاح عن أنواعه وبيان مسبباته سعيًا لإدارته في ظل مجموعة من الاستراتيجيات المخففة لوطأته.

فالإحباط حالة نفسية تتسم بالتوتر مردها إعاقة جهود الفرد عن تحقيق حاجاته وبلوغ دوافعه. (القيسي، 1967، 189) وهناك من وصفها بادراك الفرد لعائق يمنعه من إشباع حاجاته وتحقيق رغباته بغض النظر عن طبيعة هذا العائق (ابو حويج، 2002، 176) ولفترة زمنية، علما ان هذا العائق يهدد مستقبله. وقد يفقده حالة الحماس في العمل وحتى ان قام بالعمل فهو لمجرد القيام به. (<http://alshmisinet/articalphpzid568,cat8>)

وهذا يفسر لنا ان الإحباط الوظيفي ينشأ نتيجة (Mowrer, O.H., 1951, 494-496):

- 1- وجود حاجات ورغبات متعارضة في ان واحد للأفراد العاملين ولكل منها نفس الأهمية والقوة والفائدة، مما يحدث نوع من التوتر والصراع.
- 2- الموانع الجسمية والشخصية والاجتماعية:



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في

معمل سمنت بادوش الجديد"

وفي ذات السياق أشار (الموسوي، 2010) إلى أن أسباب الإحباط الوظيفي تتجلى في:

- 1- ضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
  - 2- التسلط الإداري.
  - 3- الروتين غير الهادف.
  - 4- فقدان المعايير المنظمة لعملية اختيار الشخصيات الإدارية.
  - 5- الشللية.
  - 6- ضعف برامج التدريب وتدهور أنظمة الحوافز.
- عليه استلزم الأمر التأكيد على تعزيز الوصيد الإحباطي (تنمية قدرة الفرد العامل على تحمل الإحباط دون اللجوء إلى الأساليب الملتوية) علماً ان حساسية الفرد العامل للمواقف المحبطة تتوقف على جملة عوامل : (راجع، بدون سنة نشر، 548)
- الوراثة.
  - نوع التربية.
  - مايفرغه على الموقف من دلالة وأهمية.
- وفيما تقدم سبباً لضرورة العمل على مقاومة الإحباط الوظيفي وذلك من خلال: (عباس، 2004، 103)
- الانسحاب من المنظمة.
  - الانسحاب النفسي رغم البقاء الشكلي في الوظيفة.
  - الارتقاء في السلم الوظيفي.
  - تكوين مجاميع وإعادة النظر في ميزان القوى.
  - تطبيع أنفسهم بغياب الأمل بشأن التقدم.
- وبناءً على ما تقدم يتضح لنا أن إدارة الإحباط الوظيفي يجب أن تنطلق من معرفة الذات في ظل الإنصات للآخرين فضلاً عن تأشير المعوقات والعمل على إزالتها قدر المستطاع وفي ذلك إشارة إلى بلورة تصورات واقعية عن الأهداف وبما يتماشى مع الإمكانيات في إطار الأخذ بنظر الاعتبار أية ردود فعل سلبية باتجاه المنغصات بقصد الإفادة من الموروثات والعمل على ترويض المحبطات.
- وفي ما تقدم منحى للإفادة من أفكار (بوراس) وزملاءه بقولهم (اطرح القيود التي تشعرك بالإحباط وتوقف عن تمزيق نفسك والآخرين، أي حرر نفسك من كبت عقلك، أنت لم تعد سجيناً أنت مخول لتتخذ قراراتك، لديك تاريخ طويل). (بوراس، جيري وآخرون، 2007، 115).

بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

وهنا تتجلى أهمية استحضار القدرة العقلية القادرة على تفعيل المعرفة، إذ ان المعرفة بدون التنفيذ قد يؤدي إلى الفشل والإحباط وهذا ما أشار إليه (جيم رون) في كتابه سبعة طرق للسعادة والرخاء، مما يعني ضرورة استنفار الطاقات والعمل على توسيع دائرة المعرفة والمعلومات، لكن البعض قد لا يعطي أهمية لذلك بل يصل به الأمر ان ينفق على المسرات أكثر من إنفاقه على تنشيط المهارات وتنمية القدرات، ولذا يجب ان يكون الإتفاق على العقول شأنه شأن الإتفاق على وجود الحياة الأخرى إذا لم يفقها. وهنا إشارة إلى أهمية إشباع حاجات الفرد العامل وعلى نحو يجنبه حالات الإحباط سواء كان ذلك عن طريق انتهاج السلوك البناء او العمل على تجنب الروتينية وحتى السعي إلى العمل خارج نطاق الوظيفة في ظل الانتماء إلى احد المنظمات الاجتماعية او ممارسة بعض الهوايات.

المحور الثالث/ الإطار الميداني

1- وصف وتشخيص الخيارات في المنظومة عينة الدراسة:

أظهرت معطيات الجدول (1) ان 100% من القادة الإداريين في المنظومة عينة الدراسة يجندون قدراتهم لإدامة التواصل مع العاملين يدعم ذلك الوسط الحسابي (4.636) وبانحراف معياري (0.492) واقترن ذلك بسعي (90.9) منهم إلى عقد لقاءات مستمرة مع العاملين وحتى السعي لحل المشاكل التي تعترض العاملين بمعيتهم هذا ما جسده إجابات (95.4%) يدعم ذلك الوسط الحسابي (4.590) وبانحراف معياري (0.590)، ومما لاشك فيه ان حالات التواصل مع العاملين واللقاءات المستمرة معهم فضلا عن السعي لحل المشكلات التي تواجههم يؤشر لنا اقرار بل العمل بمبدأ بروتوكول المناسبات لدى تلك القيادات والذي تمثل بالزيارات وهذا ما أفصحت عنه إجابات (90.9%) ولازم تلك الزيارات استحضار الإمكانيات والعمل على تقديم أفضل الخدمات للعاملين، مما يوفر لنا انطبعا بوجود توجه قوي لدى القيادات الإدارية في المنظومة عينة الدراسة لاعتماد الخيار الاجتماعي، ويكاد ان يشكل ذلك مؤشرا ايجابيا في ميدان العمل فضلا عن انه يؤمن فكرة التواصل ويسهم في تعزيز رأس المال الاجتماعي لدى تلك القيادات.

وفيما يخص الخيار أقليمي فقد كشفت إجابات المبحوثين ان هنالك 95.5% من المبحوثين يركزون على إحاطة العاملين بمعيتهم بضوابط العمل وبوسط حسابي (4.318) وانحراف معياري (0.567) ولازم ذلك اتفاق 90.9% منهم على السعي الجاد لإقناع العاملون بأهمية العمل وعلى نحو يمكن هؤلاء العاملين من إدارة وقتهم هذا ما تمثل في الإجابات 95.4% من المبحوثين الأمر الذي يفصح لنا ان القيادة موضع الدراسة لديهم معرفة بأهمية الوقت والسعي لاستثماره من منطلق أساس ان إدارة الوقت تعني إدارة الحياة، وهذا ما جاء متماشيا مع قول الرسول (ص) (يا ابن ادم أنا يوم جديد وعليك شهيد اغتمني فانا لا اعود إليك إلى يوم القيامة). مما يفصح عن أهمية الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي وعددها المطلب الأساس بالنسبة للعاملين وهذا ما أشرته إجابات (95.5%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.409). وانحراف معياري (0.590) باعتماد القادة عينة الدراسة مبدأ إداري مهم تلخص في اعتماد فكرة الإدارة على المكشوف عند إجراء حوار مع العاملين، هذا ما عبر عنه (90.9%) من المبحوثين مما يفسر لنا ان الخيار القيمي قد اخذ نصيبا وافرا في التوظيف من قبل القادة المبحوثين وعلى النحو الذي يمكننا القول بان الخيار القيمي هو المرشد والدليل بل القائد لبقية الخيارات، فالخيار الاجتماعي لا يتحقق بمداه وقوة فعله دون اقترانه بالخيار القيمي لان القيم هي القلب النابض بالحياة في أية منظمة كما ان البناء الأخلاقي يعد الركيزة الأساس للبناءات الأخرى. فالهياكل التنظيمية لاتعني شيئا دون اقترانها بالقيم والسير على هداها.

أما بشأن الخيار التفاؤلي فقد تبين ان هناك توجهها ايجابيا لدى القادة المؤمنين بشأن إشاعة روح التفاؤل بين العاملين في ميدان العمل هذا ما أفصحت عنه إجابات (90.9%) منهم وبوسط حسابي (4.227) وانحراف معياري (0.751) واقترن ذلك باتفاق (100%) من هؤلاء القادة على الإيفاء بوعودهم تجاه العاملين وتجنب الوهمية في ظل (عد الماضي مثل والحاضر عمل والمستقبل أمل) وفي ذلك إشارة إلى ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن حاجاتهم لان إنعاش حالة التفاؤل وإقرار الطموح والتطلع إلى المستقبل لا يمكن ان يتم دون الإحاطة بحاجات ورغبات العاملين والإلتقاء حالة التفاؤل محض أحلام ومنطلق خيال والأكثر ان ما تأتي به الرياح تحصد العواصف هذا ما عبرت عنه إجابات (81.9%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.181) وانحراف معياري (0.732) .

بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في

معمل سمنت بادوش الجديد"

فضلا عما سبق فقد أشرت إجابات المبحوثين ان هناك توجهها ايجابيا بشأن الخيار التكيفي إذ نجد نسبة جيدة (77.2) اتفقوا على سعيهم لتأمين استجابة العاملين للتغيرات البيئية مما يوفر انطبعا بامكانية القادة المبحوثين في اعتماد المرونة في العمل رغم التعقيدات سعيًا لإجهاض تلك التعقيدات والأخذ بالاحتياطات هذا ما أفصحت عنه إجابات (77.3%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.136) وانحراف معياري (0.888) ولازم ذلك الاتفاق سعي القيادات الإدارية المبحوثة إلى امتصاص التحديات ومن ثم العمل على تطبيع سلوكيات العمل هذا ما أشرته إجابات (90.9%)

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري للخيارات السلوكية.

الخيارات السلوكية	العبارات												
	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الوسط الحساب		
الإجتماعي	X <sub>1</sub>	14	63.6	8	36.4	-	-	-	-	-	-	4.636	0.492
	X <sub>2</sub>	7	31.8	13	59.1	2	9.1	-	-	-	-	4.227	0.611
	X <sub>3</sub>	14	63.6	7	31.8	1	4.5	-	4.5	-	-	4.590	0.590
	X <sub>4</sub>	12	54.5	8	36.4	1	4.5	-	1	-	-	4.409	0.796
	X <sub>5</sub>	15	68.2	6	27.3	1	4.5	-	-	-	-	4.636	0.581
الخيار القيمي	X <sub>6</sub>	8	46.4	13	59.1	1	4.5	-	-	-	-	4.318	0.567
	X <sub>7</sub>	9	40.9	11	50.0	2	9.1	-	-	-	-	4.318	0.646
	X <sub>8</sub>	7	31.8	14	63.6	1	4.5	-	-	-	-	4.272	0.550
	X <sub>9</sub>	10	45.5	11	50.0	1	4.5	-	-	-	-	4.409	0.590
	X <sub>10</sub>	6	27.3	14	63.6	2	9.1	-	-	-	-	4.181	0.588
التفاضلي	X <sub>11</sub>	8	36.4	12	54.5	1	4.5	4.5	4.5	-	-	4.227	0.751
	X <sub>12</sub>	9	40.9	13	59.1	-	-	-	-	-	-	4.590	0.503
	X <sub>13</sub>	5	22.7	13	59.1	3	13.6	4.5	4.5	-	-	4.000	0.775
	X <sub>14</sub>	8	36.4	10	45.5	4	18.2	-	-	-	-	4.181	0.732
التكفي	X <sub>15</sub>	5	22.7	12	54.5	3	13.6	9.1	9.1	-	-	3.909	0.867
	X <sub>16</sub>	9	40.9	8	36.4	4	18.2	4.5	4.5	-	-	4.136	0.888
	X <sub>17</sub>	5	22.7	13	59.1	4	18.2	-	-	-	-	4.045	0.653
	X <sub>18</sub>	5	22.7	15	68.2	2	9.1	-	-	-	-	4.136	0.560

وبغية تحديد أولوية الخيارات التي تم انتقائها من قبل القيادات الإدارية المبحوثة فقد تبين ان الخيارات السلوكية موضع الدراسة والتي تم اعتمادها جاءت بمستويات نسبية متباينة، إذ تبين ان 0.945 من المبحوثين تبناوا الخيار الإجتماعي مقابل 0.936 اعتمدوا الخيار القيمي على حين نجد ان 0.866 اتفقوا على أولوية الخيار التفاضلي وبالمقابل نجد ان 0.818 ركزوا على الخيار التكيفي ، مما يعني وجود درجة من الأسبقية بين تلك الخيارات من وجهة نظر القيادات الإدارية وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول(2)

الجدول (2) ترتيب الخيارات السلوكية حسب وجهة نظر المبحوثين

الخيار السلوكي	ترتيب الخيارات (الأهمية النسبية)	نسبة اتفاق المبحوثين بشأن كل خيار
الإجتماعي	الأول	0.945
القيمي	الثاني	0.936
التفاضلي	الثالث	0.866
التكفي	الرابع	0.818

## معامل سمنت بادوش الجديد"

2- وصف وتشخيص عملية إدارة الإحباط الوظيفي في المنظومة عينة الدراسة:

وللوقوف على الكيفية التي تتم بها عملية إدارة الإحباط الوظيفي فقد تبين من معطيات الجدول (3) ان هناك اتجاها ايجابيا لدى القيادات الإدارية المبحوثة بشأن تهيئة أجواء وظروف عمل ملائمة للعاملين هذا ما عبرت عنه إجابات (90.9) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.318) وانحراف معياري (0.646).

واقترن ذلك باعتماد سلوكيات ايجابية مع العاملين هذا ما اتفق عليه 82.2 من المبحوثين مما يفسر لنا ان أخلاقيات العمل كان موضع اهتمام في المنظومة ميدان الدراسة حتى وصل الحال بالقيادة الإداريين إلى اعتماد لغة مرنة متزنة تحمل درجة من الدبلوماسية مبعثها المودة وجوهرها الاحترام، مما حدا بتلك القيادات إلى ضرورة البحث والتقصي إلى حد توظيف مجموعة من الاستراتيجيات بغية امتصاص التوترات هذا ما تمخضت عنه إجابات 90.9 من المبحوثين وبوسط حسابي (4.227) وانحراف معياري (0.611).

وفي ما تقدم إقرار بوجود توجهات ايجابيا لدى القيادات المبحوثة وعلى نحو يؤمن استقرار العاملين كونهم احد التوجهات الإستراتيجية لديها وبما يعزز من عطاءاتها تجاه العاملين في بيئتها. وبذات الوقت يعكس نظرتها الأبوية إليهم وعدهم المعين الذي لا ينضب والاحتياط الدائم وهنا إشارة إلى ان القيادات الإدارية جادة في محاولة الإيفاء في الالتزامات تجاه العاملين وبروح رياضية وهذا ما تمثل في اتفاق (90.9) وبوسط حسابي (4.318) وانحراف معياري (0.646) وفي ذلك مدخلا للقول بوجود توجه ايجابي لتأمين الثقة بين العاملين والقيادات الإدارية أي ان الثقة تمثل هي الدرس الأول فضلا عن ان التزام القيادات الإدارية على نشر وإقرار مبدأ الثقة هذا ما كشفت عن إجابات (91%) من المبحوثين وعملية توطيد الثقة وعدها منهجا استلزم من القيادات الإدارية العمل على الاستجابة لمطالب العاملين وعدها جزءا من حاجاتهم الواجب العمل على محاولة تأمينها ضمن الممكنات، إذ ان في تأمينها مؤشرا لاتبثاق سلوكيات ايجابية وعطاءات ثرة من قبل العاملين في ميدان العمل بحيث ان تحديد حاجات العاملين والعمل على إشباعها يبقى الشعاع الفاعل والرسالة التي لا تحيد عنها القيادات الإدارية ولكي يتم تفعيل هذا الشعاع وتأكيد مضمون الرسالة لا بد من تبنى فكرة العمل ثم القول دون الاكتفاء بالكلمات لان العاملين يبتغون من قياداتهم كل ما هو ملموس ومؤكد دون الانصراف إلى التوقعات هذا ما عبرت عنه إجابات (86.4%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.318) وانحراف معياري (0.716) وما دام مسعى القيادات الإدارية في الموقع ميدان الدراسة جادا بشأن الاهتمام بالعاملين والعمل على تجنب الوهمية معهم، فمن المنطقي جدا ان يكون هناك توجها لتفادي الصيغ التسلطية واعتماد فكرة الأنماط الديكتاتورية المستبدة برأيها التي تكبت العاملين وتقلل من قيمتهم إلى حد الانتقاد بل التهديد لهم الأمر الذي ينتج عنه إقرار توجه ناجح لدى القيادات الإدارية المبحوثة.

فمثلا باتاحة الحرية للعاملين لإطلاق مبادراتهم إلى حد الإفادة من أفكارهم التي قد تتباين عن توجهات قادتهم هذا ما أشرته إجابات (81.8%) من المبحوثين بوسط حسابي (4.090) وانحراف معياري (0.683) ولأزم ذلك الاتفاق اعتماد القيادات الإدارية ميدان الدراسة مشاركة العاملين في أي قرار يتم اتخاذه بخصوص العمل هذا ما عكسته اجابات (77.3%) من المبحوثين بوسط حسابي (4.000) وانحراف معياري (0.816).

وفيما تقدم إشارة فعلية وواقعية إلى الاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الإدارية حتى تمخض الأمر عن توظيف الطاقات واستنفار القدرات بغية العمل على تقديم أفضل الخدمات لهم هذا ما جسدهت إجابات (77.2%) من المبحوثين بوسط حسابي (3.909) وانحراف معياري (0.888) مما يعني ان تلك القيادات الإدارية في ميدان الدراسة جاهدة لتأمين ظروف العمل لعاملها إلى حد إشعارهم بأنهم موضع تقدير من قبل قادتهم، حتى ان تلك القيادات كانت تذكر العاملين بأنهم الرصيد الذي لا ينضب هذا ما أشرته إجابات (90.9%) وبوسط حسابي (4.181) وانحراف معياري (0.588).

وبناء على ما تقدم يمكننا القول ان هناك اتجاها ايجابيا لدى القيادات الإدارية بمسألة إدارة أية حالة إحباطية في ميدان عملها وذلك من خلال تأمين الوسائل التي تجعلهم أكثر انشدادا في العمل مقترنا ذلك بالحركة والسعي نحو التغيير.



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في معمل سمنت بادوش الجديد"

الجدول (3) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لإدارة الإحباط الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات											
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		إدارة الإحباط الوظيفي	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.646	4.318	-	-	-	-	9.1	2	50.0	11	40.9	9	Y <sub>1</sub>	الاستقرار في العمل
0.690	4.000	-	-	-	-	22.7	5	54.5	12	27.7	5	Y <sub>2</sub>	
0.950	4.045	-	-	4.5	1	13.6	3	50.0	11	41.8	7	Y <sub>3</sub>	
0.611	4.227	-	-	-	-	9.1	2	59.1	13	31.8	7	Y <sub>4</sub>	
0.646	4.318	-	-	-	-	9.1	2	50.0	11	40.9	9	Y <sub>5</sub>	الإيفاء بالالتزامات تجاه العاملين
0.657	4.363	-	-	-	-	9.1	2	45.5	10	45.5	10	Y <sub>6</sub>	
0.716	4.318	-	-	-	-	13.6	3	40.9	9	45.5	10	Y <sub>7</sub>	
0.722	3.954	-	-	-	-	27.3	6	50.0	11	22.7	5	Y <sub>8</sub>	
1.000	3.818	-	-	13.6	3	18.2	4	40.9	9	27.3	6	Y <sub>9</sub>	تجنب التساطية بالعمل
0.617	4.000	-	-	-	-	18.2	4	63.6	14	18.2	4	Y <sub>10</sub>	
0.683	4.090	-	-	-	-	18.2	4	54.5	12	27.3	6	Y <sub>11</sub>	
0.816	4.000	-	-	4.5	1	18.1	4	50.0	11	27.3	6	Y <sub>12</sub>	
0.588	4.181	-	-	-	-	9.1	2	63.6	14	27.3	6	Y <sub>13</sub>	الاهتمام بالعاملين
0.710	4.136	-	-	-	-	18.2	4	50.0	11	31.8	7	Y <sub>14</sub>	
0.610	4.090	-	-	-	-	13.6	3	63.6	14	22.7	5	Y <sub>15</sub>	
0.639	4.136	-	-	-	-	13.6	3	59.1	13	27.3	6	Y <sub>16</sub>	

3- علاقات الارتباط والأثر بين الخيارات السلوكية وإدارة الارتباط الوظيفي في الموقع ميدان الدراسة. وفيما يخص علاقات الارتباط بين الخيارات السلوكية بأنواعها وبين مؤشرات إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين فقد تبين من خلال معطيات الجدول (4) وجود علاقات ارتباط قوية بين الاستقرار في العمل كمؤشر من مؤشرات إدارة الإحباط الوظيفي وبين الخيارات السلوكية وبالذات مع الخيار التفاوضي، إذ بلغت قوة العلاقة أقواها (0.977) وكذلك الشأن بخصوص العلاقة بين الإيفاء بالالتزامات تجاه العاملين وبين ذات الخيار (التفاوضي) إذ مثلت ما نسبته (0.953) وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين تجنب التساطية في العمل وبين الخيارات السلوكية فقد تبين أنها شغلت أعلى نسبة (0.966) مع الخيار التكتيفي، الأمر الذي يوفر لنا انطبعا بان القيادات الإدارية في ميدان الدراسة ترفض الامرية وعلى نحو يجسد التكتيفية في العمل ويبعد حالات الاستبدادية والاعتداد بالرأي دون مشاركة الآخرين (وشاورهم في الأمر فإذا عزمتم فتوكل على الله)، فضلا عن ذلك فقد يفسر لنا ضرورة تحرير النفس من حالات الإحباط أي طرح القيود التي تشعرك بالإحباط وتوقف عن تمزيق نفسك أي كن متحمدا فلا تنتج للقوى الأخرى ان تعمل ضدك وتستبيح قدراتك ومن ثم إحباطك بل عليك ان تتحرك بجرأة إلى الأمام ، أي فكر بنفسك كبطلا في ميدان العمل.



## معمل سمنت بادوش الجديد"

أما بشأن العلاقة بين الاهتمام بالعاملين وبين الخيارات السلوكية فقد تبين ان العلاقة جاءت أقواها مع الخيار التكيفي إذ بلغت قوة الارتباط (0.952) وفي ذلك إشارة إلى وجود درجة من التمكين وحرية التصرف للعاملين في ميدان العمل، أي ان علاقات الارتباط جاءت قوية بحيث ان الخيارات السلوكية المعتمدة من قبل القيادات الإدارية المبحوثة لها وقعها في إدارة الإحباط الوظيفي ، أي ان أية خيار سلوكي يتم اعتماده له دوره في تحقيق حدة الإحباط وخفض وطأته في نفوس العاملين، لان المتفحص لهذه الخيارات يجد أنها تشكل سلسلة فالخيار الاجتماعي يمثل حقيقة الوجود الإنساني لان الإنسان لم يكن يستطيع العيش منفردا فضلا عن ضرورة تمسكه بمجموعة من القيم المنظمة لحياته ولعلاقاته وهذا يعني بروز الخيار القيمي، فالإنسان يجب أن يكون منظومة قيمية راسخة، ومما لا شك فيه ان إقرار الخيار الاجتماعي ووجود الخيار القيمي الداعم له والمعزز لوجوده يمهد السبيل إلى وجود درجة من التفاؤل لان الخيار الاجتماعي بمداه الفاعل والخيار القيمي بأهميته الأخلاقية يخلق تصور نحو الأمل والتطلع إلى المستقبل بغية الاستمرارية والعمل بفكرة المواكبة وذلك يتطلب قدرا من المرونة التي تعكس درجة من التغيير في السلوكيات تجاه كل موقف وحدث مما يعني ظهور الخيار التكيفي، وخلاصة القول ان الخيارات تشكل نسج مترابط مثلما هو متماسك فهو ساند.

ودعما لما تقدم فقد أشرت معطيات الجدول (5) الموضح لعملية تحليل التباين بين الخيارات السلوكية وبين إدارة الإحباط الوظيفي ان قيمة (F) المحسوبة بلغت 582.307 وهي اكبر من الجدولة (4.35) عند مستوى معنوية (0.01) ودرجت حرية (20 و1) فضلا عن ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمة ما يساوي (0.967) مما يعني ان الخيارات السلوكية موضع الدراسة كانت الأكثر إسهاما في إدارة الإحباط الوظيفي للعاملين فنوع الخيار السلوكي وطبيعته كانتا المحدد الفاعل للكيفية التي يتم بها عملية إدارة الإحباط أي ان عقلانية واجتماعية وقيمية السلوك القيادي المساهم الفعلي لمواجهة أي حالات إحباطية.

الجدول (4) تحليل الارتباط بين الخيارات السلوكية وإدارة الإحباط الوظيفي.

الخيار الاجتماعي	الخيار القيمي	الخيار التفاؤلي	الخيار التكيفي	المؤشر الكلي
0.901	0.962	0.977	0.972	0.947
0.907	0.944	0.953	0.937	0.957
0.875	0.879	0.948	0.966	0.991
0.819	0.912	0.933	0.952	0.971
0.896	0.944	0.975	0.979	0.957

الارتباط معنوي عند مستوى 0.01 ودرجتي حرية (20 ، 1)

الجدول (5) تحليل التباين بين الخيارات السلوكية وبين إدارة الإحباط الوظيفي

المصادر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F المحسوبة	F الجدولة
الانحدار الكلي	1	7.082	7.082	582.307	4.35
الخطأ	20	0.243	0.012		
الكلي	21	7.325			
بلغ معامل التحديد 0.967					



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- قادت نتائج الدراسة الميدانية إلى تحديد مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بالاتي:
- 1- تركيز عينة الدراسة من المبحوثين على الخيار الاجتماعي كونه يعزز العلاقات الاجتماعية مثلما يديم التواصل ويقر المودة إلى حد بلورة حالة القبول الاجتماعي لدى بعضهم البعض والعاملين، أي وجود أولوية بين الخيارات السلوكية المعتمدة من قبل المبحوثين إلا ان ذلك لا ينفي قوة الارتباط بينها.
  - 2- وجود توجه إيجابي لدى القيادات الإدارية في المنظومة عينة الدراسة بشأن إدارة أية حالة إحباطية تواجه العاملين وقد تجلى ذلك من خلال الاهتمام بالعاملين وتجنب الوهمية والعمل على إظهار الاهتمام والأهمية وهذا المؤشر يوفر توجهها إيجابيا بشأن رؤية القيادات الإدارية بشأن حالات الإحباط من خلال اعتمادها خيارات سلوكية تسهم بشكل أو بآخر في إدارة تلك الحالات والعمل على تأمين الآليات المساهمة في التعبير عن امتصاصها.

#### ثانياً: التوصيات

بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى عرض مجموعة من التوصيات تمثلت بالاتي:-

- بناءً على ماورد من استنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات هي:
1. تشخيص المحددات التي تعترض سبل المفاضلة بين الخيارات السلوكية ومن ثم عد تلك المحددات منطلقات عمل لإقرار أيا من الخيارات المتاحة أمام القيادات الإدارية في المنظومة عينة الدراسة أكثر فعلا مع التركيز على أهمية التكامل بين تلك الخيارات كونها تمثل نسيج متماسك يتعذر الفصل بين مكوناته.
  2. ضرورة النظر إلى الخيارات السلوكية بعين الاعتبار وعدها أسس فاعلة في تحديد حركية الأنشطة المنظمة وعلى نحو يضيف بظله على عملية تحديد الخيارات المتاحة أمام صناع القرار من منطلق فحواه أن لكل قرار ومضة سلوكية.
  3. العمل على بلورة تصورات واقعية لدى القيادات الإدارية بشأن حالات الإحباط الوظيفي وبما يمكنها من اعتماد إستراتيجيات مؤطرة لهذا التوجه ومجسدة لمضامينه بحيث أن هذه الإستراتيجيات تمثل جزءا مكملا للاستراتيجيات المنظمة.



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

المصادر

القرءان الكريم.

1. عبد العال، سيد محمد، 1990، المهارات السلوكية للتفاوض مجلة الإدارة العامة، العدد (66)
- 2- Feldman,D.,1976,Acontigensy theory of Socializaton, Administrativ Science Quarterly,Vol.21.No .3
- 3-Salicru,S.,2005 ,Emotional Intelligence and the Business Advantage, Paper Presented at CPA Congress, Applied Innovation Centre .
- 4- Shetty,A.,Khirwadker,A.&Tomar, A.,1997, Value Education need of present Generation, aweekly Journal of Higer Education ,Vol.35,No .41.
- 5- المدهون، موسى وآخرون، 1994، الإدارة الحديثة المفاهيم، العمليات، منهج علمي تحليلي، المركز للخدمات الطلابية، عمان
- 6- العامري، صالح والغالي، طاهر، 2007، الإدارة والأعمال، دار وائل عمان.
- 7- Cox, L.J., 2002, Understanding Entreprenuership ,Cooperative Extension, Service ,J.B.V.,Vol.2,No.3 .
- 8- نجم ، عبود نجم ،2003، ادارة الابتكار، دار وائل ، عمان .
- 9- Lazarus, R.S.,1970, Organizational Psychology, 2<sup>nd</sup>.ed., Prentice –Hall, Inc., New Jersey.
- 10- Herzberg ,Mausser & Snderum,1959,Motivation to Work ,2<sup>nd</sup>. Ed., Johonwiley and Sons ,Inc , New York.
- 11- P. lahresco,1960 , How to Deal With Resistance to change Human Relation in management , South Western .Publishing Co.
- 12- ادريس، عبد الرحمن ثابت، 2000، ادارة التفاوض، مطابع الولاة ، القاهرة .
- 13- B.Kolasa .1969, Introduction to Behavioral Science in Business, John Wiley Sons , Inc., Newyork.
- 14- E.B.Flippo & G.M.Massinger,1978, Management , Boston : Alyn and Bacon , Inc .,
- 15- عسكر، سمير احمد، 1983، المدخل الى ادارة الاعمال، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- 16- القاضي، فؤاد، 1988، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، دار صفا للطباعة، القاهرة .
- 17- Fiedeldey, Van Dijk Carina ,2005, Organizational Vital Sign (OVS) Assessment, Research report : Responses – October 2004 .
- 18.Kuentzel, W.F., 2010, Does specialization affect behavioral choices and quality judgments among hunter's Leisure science, University of Wisconsin-midison. [WWW.cabi.org](http://WWW.cabi.org)
- 19 Britten, K.B., etal.,1996, A relationship between Behavioral choice and visual responses of neurons in Macaqua MT., visual neuroscience, vol.13.
- 20 Alaham Al – Sarayreh , 2005 , The correlabibnal Relationship and the Influence between occurational frustration and Organizational Alienation : Afield study on public medical Organization in Jordan , Administrative Science , Vol, 320 ., No .2.
21. البيطار، عبد القادر محمد، 1987، معجم الرافدين، دار الحرية للطباعة، بغداد.
22. رزوق، اسعد، 1977، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
23. دافيدروف، لندا ل، 1983، مدخل علم النفس، دار ماكجروهيل، السعودية.
24. عاقل، فاخر، 1968، مدارس علم النفس، ط/5، دار العلم للملايين، بيروت.



بعض الخيارات السلوكية المتاحة أمام القيادات الإدارية وأثرها في إدارة  
الإحباط الوظيفي للعاملين "دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في  
معمل سمنت بادوش الجديد"

- 25 March, J.G. & Simon, M.A., 1958, Organization, John Wiley and Son's, New York.
- 26 . جواد، شوقي ناجي، 2000، ادارة الاستراتيجية، ط/1، دار الحامد، الاردن.
27. الفقي، ابراهيم، المفاتيح العشرة للنجاح، 2009، دار الراية، مركز الكندي للتنمية البشرية.
- 28 David & Stephen , 1999. Human resource management , 6<sup>th</sup> ed. John Wiley and Son's, Inc.
29. اللوزي، سليمان احمد ومرار، فيصل فخري، 1990، تنظيمات المستقبل والتحديات الادارية، المجلة العربية للإدارة، العدد (1).
- 30 . Gregory & Rickyt, 1995, Organization Intelligence and Military leadership, prepared for: Canadian Forces leader Institute Minister of National Defense.
31. سليمان ، عبد علي، 1997، فعالية الضغوط الاجتماعية في تكييف الأعضاء داخل الجماعة، مجلة القادسية- العدد 2.
32. Livingstone, H., etal, 1990, Emotional Intelligence and Military leadership, prepared for: Canadian Forces leader Institute Minister of National Defense.
33. الفقي، ابراهيم، 2010، سحر القيادة، سلسلة النجاح (1)، دار اليقين، مصر.
34. جواد ، شوقي ناجي، 2010، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد، الأردن.
35. Document and setting/computer/ my computer/ my document.  
HTML – نظرية التعلم الاجتماعي، ويكيبيديا، الموسوعة الحرة.
- 36 . Argyris, 1958, personality and organization, Harpper & Row publisher's, New York.
- 37 . Super, D. 1957. The psychology of carreer's, Harper & brothers, New York.
- 38 . القيسي، عبد الرحمن، 1967، علم النفس الطفل، ط/6، بغداد.
39. أبو حويج، مروان، 2002، المدخل الى علم النفس العام، دار اليازوري، عمان.
- 40 . Htt://alshamisinet/article php zid=568 cat 8.
41. Mourer, O.H. 1951, Stimulus- response theory of anxiety in Mih. Max (ED) psychological theory network, the Mac millan Co.
- 42 . الموسوي، حسن، 03/07/2010 ، الاحباط الوظيفي في المؤسسات الحكومية، جريدة القبس، الكويت.
- 43 . راجح، احمد عزت، بدون سنة نشر، اصول علم النفس، دار القلم ، بيروت.
- 44 . عباس، سهيلة، 2004، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان.
45. بوراس، جيري واخرون، 2007، اسرار النجاح الدائم، ط1، الدار العربية للعلوم، بيروت.