

أثر ضغوط العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي

عبد السلام محمد إبراهيم

الملخص:

تمثل ضغوط العمل عقبة تعيق الفرد عن القيام بعمله على أتم وجه، وبالتالي شعوره بالعجز واللامعيارية والعزلة في بيئة العمل، وبأن العمل لا معنى له. وزيادة ضغوط العمل عن الحد الذي يستطيع فيه الفرد التكيف و التعامل مع تلك الضغوط ينتج عنه آثار سلبية تؤثر على سلوك وأداء الفرد، واستمرار تلك الآثار يترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي إن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل سوء كانت إيجابية أو سلبية لها تأثير في العديد من الجوانب الإدارية في منظمات الأعمال، وينظر إلى ردود الأفعال والسلوك غير مرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب، وكثرة الشكاوى، وأخطاء العمل المتكررة، وضعف الأداء، وغيرهما من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغوط العمل نتيجة للعبء الزائد في العمل، أو العلاقات المتعددة، مما يتسبب في الشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل.

ويعتبر الاغتراب الوظيفي من أهم العناصر التي تؤثر سلباً في إنتاجية وأداء الفرد والمنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تعمل على حسن إدارة تلك المشكلة. والشعور بالاغتراب يأتي من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته، أو من البيئة الخارجية التي تؤثر على الأفراد والمنظمات، أي أن تعرض الفرد لمصادر ضغوط العمل يؤدي إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي.

Abstract

Represent an obstacle hindering the pressures of work for the individual to do his job to the fullest, and therefore he felt helpless and non-standard and isolation in the work environment, and that the work does not make sense.

And increasing work pressures, which can limit the individual to adapt and deal with these pressures result in negative effects, affect the behavior and performance of the individual, and that these impacts result in the individual's sense of alienation career. The effects resulting from the pressures of work were positive have an impact on many of the administrative aspects of the business organizations, and looks at the reactions and behavior undesirable manifestation of the high rate of absenteeism, frequent complaints, and work errors repeated, and poor performance, and other patterns of behavior they are related to work stress as a result of the burden of excess labor, or multiple relationships, resulting in the rapid feeling stress or frustration and boredom of work.

The alienation of the most important functional elements that adversely affect the productivity and performance of the individual and the organization, so the organization should operate on the good management of the problem. and a sense of alienation comes from the sources and nature of work-related, I believe the external environment that affect individuals and organizations, that any individual's exposure to sources of pressure at work leads to feelings of alienation career.

مشكلة البحث:

يمكن تلخيص مشكلة البحث في أنه نظراً لشعور العاملين بضغط العمل أدى ذلك إلى ظهور بعض مشاعر الاعتراب مثل الشعور بالعجز، والشعور بعدم إيجابيتهم وفعاليتهم في العمل، وكذلك شعورهم بأن العمل لا معنى له ، وأيضاً شعورهم بأن استخدام أي وسيلة لتحقيق أهدافهم أمر ضروري.

أهمية البحث:

- ١- المساهمة في تسليط الضوء على ضغوط العمل والاعتراب الوظيفي.
- ٢- دراسة أثر ضغوط العمل على الشعور بالاعتراب الوظيفي.
- ٣- معرفة مصادر الشعور بالاعتراب الوظيفي لمساعدة المدراء في إيجاد الحلول لمعالجة هذه المشاعر والتخفيف من آثارها السلبية على الفرد والمنظمة.

أهداف البحث:

- ١- دراسة تأثير ضغوط العمل على الشعور بالاعتراب الوظيفي.
 - ٢- إعداد نموذج مقترح لتقليل الشعور بالاعتراب الوظيفي.
 - ٣- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.
- وفي ضوء ذلك تم تقسيم البحث إلى الجوانب التالية:

- ١- مفهوم ضغوط العمل
- ٢- مصادر ضغوط العمل
- ٣- آثار ضغوط العمل
- ٤- مفهوم الاعتراب
- ٥- الاعتراب الوظيفي
- ٦- الأسباب والآثار السلبية للاعتراب
- ٧- إدارة ظاهرة الاعتراب
- ٨- علاقة ضغوط العمل بالاعتراب الوظيفي
- ٩- نموذج مقترح لتقليل الشعور بالاعتراب الوظيفي

أولاً: مفهوم ضغوط العمل:

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه بين الباحثين حول مفهوم ضغوط العمل، فهناك العديد من التعريفات لضغوط العمل، نذكر منها ما يلي:-

عرف Selye الضغوط بأنها "استجابة غير محددة من الجسم لأي طلب"^(١) ويعرف John وآخرون الضغوط " بأنها حالة من التوتر التي يعاني منها الأفراد الذين يواجهون مطالباً أو قيوداً أو فرصاً غير عادية

وعرف الكتبي ضغوط العمل بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوى الضغوط"^(٢).

أما سيد جاد الرب فقد عرف ضغوط العمل بأنها "حالة من التوتر والانفعال تصيب الفرد بديناً ونفسياً وعقلياً ناتجة عن تعرضه لمواقف ومتطلبات بيئية أو وظيفية أو اجتماعية مفروضة عليه، إذا ما زادت عن قدرته وإمكانياته فإنها تسبب له أضراراً متعددة"^(٣).

وعرف عياصرة و بنى احمد ضغوط العمل بأنها هي "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناتجة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله"^(٤).

وعرف احمد ماهر ضغوط العمل بأنها "حالة من عدم التوافق بين متطلبات الحياة و بين الموارد والإمكانيات المتاحة"^(٥). ويعرف Don وآخرون الضغوط

بأنها" نتيجة الاستجابة/الرد العام على موقف أو حدث يفرض متطلبات جسدية أو نفسية خاصة أو كليهما معاً على الفرد".^(٦)

ومن خلال ما سبق فإن الباحث يعرف الضغوط بأنها "الاستجابة الفسيولوجية والسلوكية والنفسية للأفراد نتيجة تعرضهم لمجموعة من المثيرات المتواجدة في البيئة الداخلية أو الخارجية، و من الفرد نفسه، والتي تؤثر سلباً على سلوك الأفراد وعلى حالتهم النفسية والفسيولوجية، ويختلف هذا التأثير من فرد إلى آخر باختلاف فروقهم الفردية، وتنعكس آثارها على أداء الأفراد وعلى علاقتهم بالآخرين وعلى أداء المنظمة".

ثانياً: أنواع ومراحل الضغوط:

أ- أنواع الضغوط:

ضغوط العمل متعددة ومتنوعة ولكل نوع خصائصه ومواصفاته وطرق التعامل معه. وفيما يلي استعراض لأهم أنواع ضغوط العمل^(٧):

١- من حيث إيجابيتها وسلبيتها (تأثيرها): تنقسم إلى ضغوط إيجابية، وضغوط سلبية.

▪ الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المرغوب فيها. فالضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل من الضغوط، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق الرضا الوظيفي.

▪ الضغوط السلبية: وهي الضغوط الهدامة وغير المرغوب فيها، وهي تؤثر بشكل سلبي على سلوك المدراء والموظفين، ويترتب عليها آثار سلبية مثل: فقدان الرغبة في العمل، والعزوف عن المبادرات الفردية، وتنامي الإحساس بالإحباط، وغيرها.

٢- من حيث شدة الضغوط: تنقسم إلى: ضغوط فائقة، ومتوسطة، وعادية.

- الضغوط الفائقة: وهي ضغوط قوية تمارس على الإدارة، ولا يمكن للمدير تجاهل أو التغاضي عن هذه الضغوط، وذلك نظراً لما تفرضه من تهديدات على المنظمة، وهي ضغوط طويلة الأجل.
- الضغوط المتوسطة: وهي الضغوط التي تتصل عادة بالسياسات الإدارية للمنظمة مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.
- الضغوط العادية: وهي الضغوط التي تتصل بالموافق اللحظية اليومية للمنظمة، والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد مثل: الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على بقية العاملين المتواجدين.

٣- من حيث محور وموضوع الضغوط: تنقسم إلى:

- الضغوط المادية: وهي الضغوط المتصلة بالمزايا المادية مثل: الحوافز والمكافآت والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل.
- الضغوط المعنوية: وهي التي تتصل بالحالة النفسية والوجدانية للمدير، فهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرار السليم.
- الضغوط السلوكية: وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية لمؤسسه مثل: كثرة تأخر المدير.

■ الضغوط الوظيفية: وهى الضغوط التى تتصل أساساً باعتبارات للوظيفة وبالاعمال التى تتم فيها، والأنشطة التى تمارس، والغايات التى يسعى العاملون لتحقيقها.

ب- مراحل الضغوط^(٨):

١- مرحلة نشوء الضغط: وهى مرحلة بداية الضغوط وظهور أول بوادرها، وإن كان يبدو للرؤساء إنها غير ذات أهمية، وهذا يؤدي إلى التغاضي عنها أو عدم التعامل معها وإهمالها وعدم الاستجابة لها، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوى نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

٢- مرحلة نمو الضغط: فى هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها واحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتى يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التى يمكن من خلالها أن تنفذ إلى عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

٣- مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه: وفيها يكون الضغط الإدارى قد بلغ الدرجة التى يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار فى الاتجاه الذى يزيد من حدة الضغوط.

٤- مرحلة إنحسار الضغط وانكماشه: تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيسى من المطالب التى تنادى بها القوة الضاغطة أو الوصول إلى اتفاق مع متخذ القرار، بالتالى تبدأ القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ومساعدته ودعمه، ثم تبدأ فى التحول من المعارضة إلى المهادنة ثم إلى

المشاركة والتعاون الجزئي وإلى التعاون والمشاركة الكاملة، ثم يختفي الضغط.

٥- مرحلة اختفاء الضغط أو تحولة إلى مجالات جديدة: تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكثفها واستمرارها ومن ثَمَلا يكون أمامها إلا خياران هما: التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها، أو التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

ثالثاً: آثار وإدارة ضغوط العمل:

أ- آثار ضغوط العمل:

إن للضغوط تأثيرات متعددة قد يكون بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي. ويمكن تقسيم آثار الضغوط إلى نوعين: الأول يتعلق بآثار الضغوط على الفرد والثاني يتعلق بآثار الضغوط على المنظمة. وفيما يلي توضيح لذلك:

١- آثار ضغوط العمل على الفرد: يمكن تقسيم تلك الآثار إلى قسمين هما:

▪ الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

إذا كانت كمية الضغوط التي تواجه الفرد في الحدود المقبولة التي يمكنه تحملها والاستجابة لها بطريقة إيجابية، فإن هذه الضغوط تحقق العديد من النتائج الإيجابية من أهمها ما يلي:

- ارتفاع إنتاجية الفرد.
- زيادة قدرة الفرد على الترقى.
- زيادة دخل الفرد ودرجة الرضا الوظيفي.
- تحسن العلاقات الإنسانية في العمل.

- تحسن التفكير الابتكاري لدى الأفراد.
- زيادة التعاون بين الفرد وزملائه⁽⁹⁾.
- التنافس البناء والشعور بالإنجاز.
- انخفاض معدل الغياب والتأخير.
- الآثار السلبية لضغوط العمل:

تظهر الآثار السلبية لضغوط العمل عندما يواجه الفرد ضغوطاً عالية لا يستطيع احتمالها أو الاستجابة لها بطريقة إيجابية. ويمكن تقسيم الآثار السلبية لضغوط العمل إلى خمس مجموعات كما صنفها⁽¹⁰⁾ Cox:

- آثار موضوعية: مثل: القلق، والعدوانية، والإحباط، والاكتئاب، والإرهاق، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.
- آثار سلوكية: مثل: الميل للحوادث، والادمان على شرب الخمر، وتعاطي المخدرات والمسكنات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، وترك العمل، والإفراط في النوم، والسلوك العدواني.
- آثار إدراكية: مثل: عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، والحساسية الزائدة تجاه الانتقادات، وحواجز ذهنية.
- آثار فسيولوجية: مثل: زيادة نسبة جلوكوز الدم، وزيادة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وغيرها.
- آثار تنظيمية: مثل: الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الولاء التنظيمي.

٢- آثار ضغوط العمل على المنظمة:

يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المنظمة إلى:-

• الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المنظمة:

إذا كانت كمية الضغوط في الحد المعقول، سوف يترتب على ذلك مجموعة

من الآثار الإيجابية على المنظمة من أهمها ما يلي:-

- زيادة درجة الانضباط لدى العاملين وزيادة مستوى الأداء.
- زيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات المنظمة.
- تحسين الموقف التنافسي والريادي للمنظمة^(١١).

• الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة:

وهي تلك الآثار التي تؤثر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على الاستمرار،

وتتمثل هذه الآثار في الآتي:

- زيادة التكاليف المالية وتشمل:

- تكلفة الغياب والتأخير عن العمل.
- تكلفة تشغيل عمال إضافيين.
- تكلفة عطل الآلات وإصلاحها.
- تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الغياب والتأخير عن العمل.
- عدم الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.

- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- العلاقات غير الجيدة بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشوية المعلومات.
- التسرب الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية^(١٢).

رابعاً: مفهوم الاعتراب الوظيفي:

رغم شيوع مفهوم الاعتراب في الحياة المعاصرة، إلا أن هذا المفهوم يعد غامضاً ومتنوع المعاني، فهو يحمل أكثر من معنى. ولمصطلح الاعتراب استخدامات متنوعة في التراث اللغوي، والفكري، والسيكولوجي، والسوسيولوجي، وقد كان هذا التنوع في استخدام هذا المصطلح نتيجة مصاحبته لتنوع الاتجاهات الفكرية والسيكولوجية والسوسيولوجية التي اهتمت بتناول المفهوم منذ أول استخدام لمصطلح الاعتراب في نظرية العقد الاجتماعي^(١٣).

ويعتبر الاعتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة ومؤشراً على مرور الفرد بأزمة حقيقية تؤثر على نشاط الفرد وبالتالي تؤثر على نشاط المنظمة. فالاعتراب الوظيفي يعني توصل العاملون بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي العلاقة بينهما نهاية غير مرضية^(١٤).

أما اعتراب العمل عند ماركس فيعني "أن الفرد لا يشعر بالألفة في العمل الذي يقوم به بل قد يتجنب هذا العمل كما لو كان طاعون لأنه ليس جزءاً من طبيعته. أي لا علاقة له باهتماماته وليس تعبيراً عن شخصيته"^(١٥).

وأما رهام فتعرفه بأنه "ظاهرة سلبية تنتاب العامل أثناء العمل وأثناء تواجده في محيط البيئة التي يعمل بها وتجعله يفقد الانتماء للوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين".^(١٧)

ويرى آخرون أن الاعتراب عبارة عن "مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله".^(١٨)

ويعرف داود الاعتراب الوظيفي بأنه "المشاعر السلبية التي يحمّلها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها أو بعض عناصرها المادية والبشرية وتؤدي إلى اضطراب علاقته بنفسه والآخرين".^(١٩)

ويعرف عبدالسلام الاعتراب بأنه "ظاهرة سلبية تنتاب العامل أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء للوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين".^(٢٠)

ويعرف عبيد الاعتراب في العمل بأنه "تجربة ذاتية يعاني منها الإنسان من الشعور بالانفصال والإنعزال والعجز وفقدان الذات".^(٢١)

ويعرف الباحث الاعتراب الوظيفي بأنه حالة تنتاب الفرد في العمل وتجعله يشعر بالعجز والوحدة وعدم الانتماء لعمله وأن عمله لا معنى له ولا يحقق أهدافه وبالتالي شعوره بالتمرد واللامعيارية".

خامساً: أبعاد ومراحل الاعتراب:

أ- أبعاد الاعتراب:

اختلفت توجهات الفلاسفة والمفكرين في تناول مفهوم الاعتراب وفي تحديد أبعاده ومظاهره. فمن أشهر الأبعاد الأكثر شيوعاً وأوسعها استخداماً تلك التي

حددها Seeman للاعتراب. حيث يرى أن الاعتراب يمكن تحليله إلى خمسة عناصر هي:

العزلة الاجتماعية: ويقصد بها "انعزال الفرد عن المجتمع، وميله إلى الانسحاب من المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، والشعور بعدم جدواها وقيمتها، وافتقاده للروابط الاجتماعية، ومن ثم شعوره بالوحدة، وعدم الانتماء".

١- العجز: يقصد به "شعور الفرد بعدم ايجابيته وفعاليتها، وعجزه عن الاستقلال، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرار".

٢- اللامعنى: يقصد به "شعور الفرد بأن الحياة لا معنى لها ولا جدوى منها، وأنه لا يتحكم في أحداثها، ويسير فيها بلا غاية أو هدف معين".

٣- اللامعيارية: يقصد بها "نقص الالتزام بالقيم الخلقية، والانتقال من قيمة الشرعية، وشعور الفرد أن استخدام الوسائل غير المشروعة أمر ضروري لتحقيق أهدافه".

٤- التمرد: يقصد به "شعور الفرد بالرفض والكراهية والغضب، والسخط على كل ما يحيط به من قيم ومعايير وضوابط اجتماعية، وشعوره بعدم الرضا عن نفسه، وعن مجتمعه، وميله إلى تحدى السلطة، وعدم احترام التقاليد والأعراف".

ب- مراحل الاعتراب:

يمر الاعتراب بثلاث مراحل، حيث تؤدي كل مرحلة إلى المرحلة التي تليها. وهذه المراحل هي (٢٢):

١- مرحلة التهوي للاعتراب: وتتضمن مفهوم فقدان السيطرة ببعديه المتمثلين في سلب المعرفة، وسلب الحرية، ومفهومى فقدان المعنى واللامعيارية على

التعاقب. فعندما يشعر الفرد بالعجز أو فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وأنه لا حول ولا قوة، فلا بد أن تتساوى معانى الأشياء لديه بل وتفقد الأشياء معانيها أيضا. وتبعاً لذلك فلا معايير تحكمه ولا قواعد ينتهى إليها.

٢- **مرحلة الرفض والنفور الثقافي:** وهى المرحلة التى تتعارض فيها اختيارات الأفراد مع الأحداث والتطلعات الثقافية. وفيها يكون الفرد معزولاً على المستويين العاطفى والمعرفى عن رفاقه، إذ ينظر إليهم بوصفهم غرباء، وعندها يكون مهياً للدخول فى المرحلة الثالثة.

٣- **مرحلة تكيف المغترب:** أو العزلة الاجتماعية بأبعادها المتمثلة فى الإيجابية بصورتها المتمثلتين فى المجارة المغتربة والتسرد والثورة، والسلبية بصورها المتعددة التى يعكسها الانسحاب والعزلة. ويحاول الفرد فى هذه المرحلة التكيف مع المواقف بعدة طرائق منها: الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف أو التمرد والثورة والاحتجاج، أى يتخذ الفرد موقفاً إيجابياً نشطاً.

سادساً: الأسباب والآثار السلبية للاعتراب:

أ- أسباب الاعتراب:

يرى "ماركس" أن الظروف والعلاقات الاقتصادية والاجتماعية هى التى تبعث الشعور بالاعتراب عند الفرد، وهذه الظروف تتجلى فى أنظمة وعمليات الإنتاج الصناعى الرأسمالى، إضافة إلى أن ظروف العمل التى أوجدها المجتمع الرأسمالى كلها تؤدى إلى اغتراب العامل^(٢٣). وهناك علماء آخرون يقولون إن السبب الأساسى لظهور حالة الاعتراب هو تضخم المجتمعات وتحول العلاقات الاجتماعية

فيها إلى علاقات رسمية، وقسم آخر يرى أن الاعتراب يحدث في المنظمات الرسمية والبيروقراطية، ويختفى خارجها.^(٢٤)

وعموماً تتنوع أسباب الاعتراب ويمكن إرجاعها في الغالب إلى سببين رئيسيين

هما:

أسباب تعود إلى المنظمة وأخرى تعود إلى الفرد^(٢٥):-

١- أسباب تعود إلى المنظمة:

- التطور التكنولوجي.
- زيادة حجم المنظمات.
- زيادة البيروقراطية.
- الخلل في تقارير كفاءة الأداء.
- شعور الفرد بالخضوع للضغط الخارجي.
- ضعف الفعالية الإدارية.
- ضعف مستوى التدريب.
- عدم وجود نظام جيد للحوافز.
- عدم ظهور دور الفرد.

٢- أسباب تعود إلى الفرد:

- نقص الكفاءة.
- قيم واتجاهاته العاملين.
- الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي.
- الانطواء والانعزال.
- اليأس والاستسلام للفشل.

ب- الآثار السلبية للاعتراب:

هناك العديد من الآثار السلبية للاعتراب في العمل من أهمها ما يلي:

- ١- فقدان الفرد الشعور بالانسجام والتأقلم مع وظيفته.
- ٢- زيادة شعور الفرد بالوحدة والانطواء وعدم الرضا وفقدان الولاء التنظيمي.
- ٣- إنعدام روح المبادرة والمسؤولية.
- ٤- انخفاض مستويات أداء كل من الأفراد والمنظمة.
- ٥- ارتفاع معدل دوران العمل ومعدلات الغياب.
- ٦- ارتفاع معدلات الحوادث في العمل.
- ٧- المساعدة في تكوين الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل^(٢٦).

سابعاً: إدارة ظاهرة الاعتراب:

هناك العديد من الأساليب أو الطرق للحد من ظاهرة الاعتراب نذكر منها ما

يلي:

- ١- الأخذ بعين الاعتبار كلا من المتغيرات الشخصية والتنظيمية عند إدارة ظاهرة الاعتراب.
- ٢- إتاحة فرص الترقى والنمو الوظيفي للعاملين.
- ٣- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد خطط العمل.
- ٤- إعطاء العاملين السلطة المناسبة وتحديد مسؤولياتهم بشكل واضح .
- ٥- توفير الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.
- ٦- زيادة شعور العاملين بعدالة نظم الأجور والحوافز.
- ٧- الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين.

- ٨- بناء علاقات اجتماعية جيدة في محيط العمل.
- ٩- الموضوعية في تقييم الأداء وإعداد تقارير الأداء.
- ١٠- وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين^(٢٧).
- ١١- ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية.
- ١٢- الاهتمام بتنمية الاتصالات الفعالة.
- ١٣- تقليل البيروقراطية المطبقة في المنظمة.
- ١٤- الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي.
- ١٥- العمل على توفير المنافسة البناءة بين الأفراد^(٢٨).
- ١٦- إتاحة الفرص للعامل للابتكار في العمل.
- ١٧- مراعاة الإدارة لظروف العاملين النفسية والاجتماعية.
- ١٨- تنسيق العمل بين الأقسام وتوزيعه بعدل بين الأفراد.

ثامناً: علاقة ضغوط العمل بالاغتراب الوظيفي:

اتضح من العرض السابق أن ضغوط العمل والشعور بالاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد ولا يخلو منها أى مجتمع، وتزداد حدتها ومجال انتشارها كلما توفرت مصادرها وأسبابها، واستمرارها يؤدي إلى آثار سلبية تؤثر على الفرد والمنظمة. ويحاول الباحث تناول العلاقة بين ضغوط العمل والشعور بالاغتراب من خلال الجوانب التالية:

أ- من حيث المفهوم: مما سبق يتضح أن ضغوط العمل هي حالة من التوتر أو مجموعة من المثبرات والمنبهات التي يتعرض لها الفرد بسبب البيئة الداخلية أو الخارجية أو الفرد نفسه والتي يترتب عليها آثار سلوكية ونفسية وجسمانية تتعكس سلباً على سلوك الفرد وردود أفعاله، وتسبب له حالة من عدم القبول

والرضا عن عمله، وكذلك شعوره بعدم الراحة والاستقرار نتيجة عدم قدرة الفرد على التغلب والتكيف مع متطلبات عمله، وبالتالي تؤثر على أداء الفرد وعلى علاقته بالآخرين وعلى أداء المنظمة.

ب- من حيث المصدر: هناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى ضغوط العمل منها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية وأخرى تتعلق بالفرد والأخيرة تتعلق بالبيئة الخارجية. وفيما يلي توضيح لبعض تلك المصادر:

١- المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية:

- فرص النمو والتقدم الوظيفي: إن فرص النمو والتقدم الوظيفي تمثل أحد أهم مصادر ضغوط العمل، فإذا كانت فرص النمو والتقدم الوظيفي تتم وفقاً لمعايير غير عادلة وواضحة أو وجود فرص قليلة للنمو والتقدم الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بضغوط العمل.
- تضارب وغموض الأهداف: إن تضارب وغموض الأهداف يعتبر من أخطر مظاهر الخلل التنظيمي، حيث يترتب على ذلك صراعات بين الإدارات وبين المديرين، مما يؤدي إلى ضغوط متعددة تؤدي إلى الإهمال و التسبب في العمل^(٢٩).
- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور كبير في تشجيع الفرد على زيادة ارتباطه بعمله، وتجعله حريصاً على تنفيذ القرارات لأنه يعتبر نفسه قد شارك في اتخاذ هذه القرارات^(٣٠).
- درجة المركزية: وما يرتبط بها من اتباع الأسلوب الاستبدادي في الإدارة، فالبرغم من أن هناك ظروف يمكن فيها استخدام هذا النمط في الإدارة، إلا إن

له أضراراً بالغة على الأفراد^(٣١). وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بالاعتراب الوظيفي.

■ **عدم وضوح السياسات التنظيمية ودقتها:** إن وجود سياسات تنظيمية واضحة ومعلنة تعكس أهداف المنظمة يمثل أحد أسس نجاح المنظمة، ويتمثل عدم وضوح السياسات التنظيمية وعدم دقتها من خلال العناصر التالية: التقييم غير الملائم للأداء، وعدم الاستقرار الوظيفي، والمبالغة في التوصيف الوظيفي. وهذا يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالضغط، وبالتالي شعور الفرد بالاعتراب الوظيفي^(٣٢).

■ **نظام الأجور والحوافز:** يجب أن يكون الأجر الذي يتقاضاه الفرد مناسباً ومساوياً للجهد الذي يبذله في العمل. فإذا شعر الفرد بعدم عدالة نظام الأجور والحوافز، فإنه يكون عرضة للضغط.

■ **نظم تقييم الأداء:** إن عدم فاعلية نظم تقييم الأداء في المنظمة يعنى عدم حصول الفرد على حقه من التقدير وفرص النمو والتقدم الوظيفي، مما يؤدي إلى حدوث ضغوط نفسية لدى الفرد، وبالتالي شعوره بالاعتراب الوظيفي.

■ **نظم الاتصالات:** إن عدم وجود نظم فعالة للاتصالات في المنظمة يؤدي إلى زيادة الضغوط، فمن خلال هذه الاتصالات يمكن للإدارة التعرف على ردود أفعال الموظفين عن القرارات والأفعال والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة.

■ **بيئة العمل المادية:** إن بيئة العمل المادية غير المناسبة تمثل مصدراً آخرأ مهماً للضغط، على سبيل المثال: (درجات الحرارة العالية، الضجيج المرتفع، الإضاءة الشديدة أو المنخفضة، الإشعاع، تلوث الهواء وغيرها)^(٣٣).

- **صراع الدور:** ينشأ صراع الدور "نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين"^(٣٤). ويحدث كذلك عندما يكون هناك تعارض بين متطلبات الدور في آن واحد، وبالتالي شعور الفرد بالعجز.
- **غموض الدور:** يحدث عندما يصبح العامل غير متأكد من الواجبات والمسؤوليات الوظيفية المحددة^(٣٥). ويترتب على ذلك شعور الفرد بالإجهاد، وعدم الرضا، والقلق والإحباط، وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.
- **عبء العمل:** يقصد به الزيادة أو النقص في أعباء العمل عن الحد المناسب. فتكليف الفرد بأداء مهام كثيرة وعدم وجود الوقت أو الموارد الكافية للقيام بهذه المهام يمثل عبء العمل الكمي الزائد.
- **علاقات العمل:** تؤدي العلاقة غير الجيدة بين الفرد ورؤسائه أو زملائه إلى افتقار الثقة وضعف الاحترام المتبادل بينهم. وفي الوقت نفسه عندما تقوى أو تضعف الثقة في قدرات الآخرين، أو تلعب المحاباة دورها في إعطاء البعض مزايا لا يستحقونها تبدأ مشاعر التوتر والقلق والضغط في الظهور.

٢- المصادر المتعلقة بالفرد:

- **نمط الشخصية:** هناك نوعان من أنماط الشخصية هما: الشخصية من النوع A: هي الشخصية التي يكون أصحابها أكثر تنافساً، وأكثر إخلاصاً وولاءً لعملهم و يكون لديهم إحساس قوي بالأهمية الملحة للوقت. الشخصية من النوع B: هي الشخصية التي يكون أصحابها أقل تنافساً، وأقل ولاءً لعملهم، ولديهم إحساس بالأهمية الملحة للوقت أضعف من الأفراد ذوي الشخصية من النوع A^(٣٦).

■ مفهوم الذات: يقصد به اتجاه الإنسان أوفكرته الشاملة عن ذاته وهو يعتبر جوهر الشخصية، حيث يحدد وينظم - إلى درجة كبيرة - مدى فاعلية الفرد للتعرض للضغوط والتعامل معها.

■ مركز التحكم: هو اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له من نجاحات أو أحداث سلبية في حياته إنما هو محكوم بتصرفات وإرادة الشخص ذاته، أو أنه خاضع لعوامل خارجة عن إرادته، مثل الحظ والصدفة.

■ المصادر النفسية: هي تلك الأحداث والمواقف التي تحدث نتيجة للتفاعل المعقد بين الفرد وبين البيئة التي يعيش فيها ومدى إدراك الفرد لهذه الأحداث والمواقف وطبيعة رد فعله نحوها^(٣٧) وهذا مؤشر على شعور الفرد بالاعتراب الوظيفي.

■ المصادر السلوكية: هي تلك المصادر التي تتعلق بتصرفات الأفراد، سواء كانت تلك التصرفات بوعي من الفرد أو بغير وعي منه، وقد تؤدي بعض هذه التصرفات إلى زيادة الضغوط لدى الفرد وبالتالي زيادة درجة خطورتها على الفرد.

■ أحداث الحياة: يتعرض الفرد في حياته إلى مجموعة من الأحداث التي يكون لها أثر كبير في حياته والتي قد تكون مصدراً لظهور الضغوط لديه^(٣٨).

■ العلاقات الاجتماعية والعائلية: باعتبار الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته فهو يميل دائماً إلى تكوين علاقات اجتماعية وعائلية واسعة، فعدم قدرته على الإيفاء بمتطلبات هذه العلاقة وما يترتب عليها من آثار.

٣- مصادر البيئة الخارجية: هي تلك المصادر التي تأتي من خارج المنظمة، فتتأثر بها

المنظمة وكذلك العاملين فيها، ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها، ولكن يجب أن تتعامل

معها المنظمة بطريقة أو أخرى من أجل احتوائها والتخفيف من حدتها من خلال الاستراتيجيات التي تحددها المنظمة لمواجهة مثل تلك الظروف. وتتمثل تلك المصادر في:

- الظروف الاقتصادية: تتمثل في ندرة الموارد، أو التضخم والكساد الاقتصادي، أو المنافسة كلها عوامل تؤثر في المنظمة وعلى درجة نموها.
- البيئة السياسية والقانونية: تتمثل في الفلسفة والأيدولوجية السياسية والاقتصادية للدولة، وفي القوانين والنشريات التي تصدرها لغرض تنظيم الأنشطة الاقتصادية وغيرها^(٣٩).
- البيئة الاجتماعية: يقصد بها "كل ما يسود المجتمع من قيم وعادات وتقاليد، ودين، وعلاقات اجتماعية ونظم اقتصادية وسياسية وتعليمية"^(٤٠) فالبيئة الاجتماعية تمثل البناء الاجتماعي لأي مجتمع وتؤثر على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها^(٤١).
- البيئة الثقافية: وما تمثله من قيم ومعتقدات وتقاليد وعادات يتعلمها ويكتسبها الفرد من طفولته حتى الموت تؤثر على أنماط سلوكه. فالقيم الثقافية السائدة في المجتمع تساعد إدارة المنظمة على فهم سلوك الأفراد العاملين بها^(٤٢).
- البيئة التكنولوجية: تتمثل في الآلات والأجهزة الإلكترونية التي اخترعها الإنسان من أجل مساعدته في أداء بعض الأعمال أو في إنتاج سلع أو تقديم خدمات.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك مصادر متعددة ومتنوعة للضغوط العمل، وتعرض الفرد لمستوى مرتفع من هذه المصادر يؤدي إلى ارتبائه في العمل وعجزه عن اتخاذ القرارات وعدم قدرته على تحمل المسؤولية، ونقص تفاعله مع

الآخرين، وكذلك تفسى أعراض الأمراض الجسدية والنفسية وغيرها من نواحي الاختلال الوظيفي، وهذا يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالاعتراب الوظيفي.

من خلال ما تم سرده يمكن القول بأن ضغوط العمل تمثل عقبة تعيق الفرد عن القيام بعمله على أتم وجه، وبالتالي شعوره بالعجز واللامعيارية وبالعزلة في بيئة العمل، وبأن العمل لا معنى له.

ونستنتج أن الاعتراب الوظيفي يأتي من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته ومن البيئة الخارجية التي تؤثر على الفرد والمنظمة، أي أن تعرض الفرد لمصادر ضغوط العمل يؤدي إلى شعوره بالاعتراب الوظيفي.

تاسعاً: نموذج مقترح لتقليل الشعور بالاعتراب الوظيفي في ظل الحد من مستوى الضغوط:

في ضوء ما تم استعراضه فيما سبق من أبعاد مشكلة البحث، يقترح الباحث نموذج لتقليل الشعور بالاعتراب الوظيفي في ظل الحد من مستوى ضغوط العمل وذلك من خلال دعم الإدارة العليا، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم وزيادة درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاهتمام بهم.

مراحل النموذج:

المرحلة الأولى: التعرف على مؤشرات الاعتراب الوظيفي:

ومن خلالها يتم التعرف على مؤشرات الاعتراب الوظيفي، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:-

- انخفاض مستوى الأداء.
- زيادة معدل الشكاوى.
- عدم المشاركة في الأعمال الجماعية.
- سوء العلاقة مع الآخرين.
- نمط القيادة.
- عدم الالتزام بقوانين العمل.

- ترك العمل.
- الأفرط في التنخين.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات.
- كثرة الأخطاء.
- ارتفاع معدل الغياب.
- العزلة والانطواء.

المرحلة الثانية: تحديد أسباب الاجتراب:

بعد التعرف على مؤشرات الاجتراب يتم تحديد أسباب الاجتراب ، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:-

- التعرف على أثر البيئة التكنولوجية.
- كفاءة برامج التدريب.
- نظم الحوافز والاجور.
- نظم تقييم الاداء.
- زيادة حجم المنظمة.
- نمط القيادة.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العلاقة مع الآخرين.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- ضغوط العمل.

المرحلة الثالثة: متطلبات الحد من مستوى الضغوط لتقليل الشعور بالاجتراب:

تعتبر من المراحل المهمة في الحد من مستوى الضغوط لتقليل الشعور

بالاجتراب الوظيفي، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:

١- إدراك الإدارة العليا لخطورة الضغوط على المنظمة والفرد.

٢- وجود قيادات إدارية مؤهلة ومدربة.

٣- وجود نظام كفاء وفعال للموارد البشرية بالمنظمة.

٤- الاهتمام بالناحية الصحية والنفسية للعاملين.

٥- توفير بيئة عمل مناسبة.

٦- تحسين العلاقات داخل العمل.

٧- تنمية الثقة والقدرة لدى المرؤوسين.

المرحلة الرابعة: إدارة الضغوط للحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي:

تهدف إلى وضع البرامج والأساليب التي يمكن من خلالها الحد من الآثار السلبية

للضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، وذلك من خلال اتباع النقاط التالية:-

١- اقتناع الإدارة العليا بأهمية وفائدة إدارة الضغوط.

٢- إعداد وتأهيل القيادات الإدارية العليا.

٣- تطبيق منهج الإدارة بالأهداف.

٤- توفير المناخ التنظيمي الملائم.

٥- توفير بيئة عمل صحية.

٦- تصميم هيكل تنظيمي مرن

٧- الأخذ بآراء ومقترحات العاملين.

٨- الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين.

٩- إتاحة فرص الابتكار للعاملين

١٠- تنسيق العمل بين الأقسام وتوزيعه بعدل بين العاملين

المرحلة الخامسة: تقييم النتائج المحققة من تقليل الشعور بالاعتراب الوظيفي:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة تأتي مرحلة تقييم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال اتباع المراحل السابقة ومدى تحقيقها للحد من الآثار السلبية للاعتراب الوظيفي على الفرد والمنظمة، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:-

- ١- التحقق من مدى قدرة النموذج الذي تم تطبيقه على تحقيق الأهداف.
- ٢- تحديد الصعوبات التي واجهت عملية التنفيذ.
- ٣- زيادة درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء.
- ٤- زيادة درجة الشعور بعدالة نظم الأجور و الحوافز.
- ٥- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ٦- انخفاض معدل الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض التكاليف.
- ٧- زيادة درجة الالتزام بقواعد العمل، وانخفاض معدل الشكاوى والتظلمات.
- ٨- انخفاض ظاهرة التراخي واللامبالاة في العمل.
- ٩- زيادة التعاون بين الفرد وزملائه وتحسن علاقات العمل.
- ١٠- التنافس البناء والشعور بالإنجاز، وتحسين التفكير والابتكار لدى الأفراد.
- ١١- الدقة والقدرة على اتخاذ القرارات، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين.



نموذج مقترح لتقليل الشعور بالاعتراب الوظيفي في ظل الحد من مستوى ضغوط العمل.

المصدر: من اعداد الباحث.

النتائج:

- 1- افتقار بعض القيادات الإدارية للقدرات والمهارات والتخصص في الادارات المكلفين بها.
- 2- عدم إدراك الإدارة لطبيعة ضغوط العمل وكيفية التعامل معها والحد من آثارها.
- 3- مركزية الاختيار والتعيين.

٤- قصور نظم تقييم الأداء حيث تعتمد فقط على تقارير الأداء في تقييم الأداء وعند الترقية.

٥- عدم الاعتماد على الوصف والتوصيف الوظيفي في التعرف على المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة.

٦- قصور النظام الحالي للحوافز.

التوصيات:

١- ضرورة إعداد برامج تدريبية متخصصة لتأهيل القيادات الادارية العليا.

٢- ضرورة اهتمام الإدارة بإدارة ضغوط العمل وذلك من خلال وضع البرامج التدريبية التي تهدف إلى توعية وتوجيه الإدارة والعاملين بظاهرة ضغوط العمل والتعرف على أسبابها وكيفية التعامل معها والحد من آثارها السلبية.

٣- اعتماد اسلوب لامركزية في الاختيار والتعيين.

٤- ضرورة إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الحالي، وذلك من خلال تحديد خصائص أساسية أهمها الموضوعية والعدالة ودعم الإدارة، ووضوح التعليمات وفهمها من قبل الإدارة التنفيذية، ووجود معايير ثابتة وموحدة تستخدم للحكم على كفاءة العاملين، وكذلك إعداد برامج تدريبية للمشرفين لمساعدتهم في وضع التقارير وكيفية الحكم على كفاءة العاملين.

٥- الاعتماد على نظام وصف وتوصيف الوظائف في تعرف على المسؤوليات والواجبات والصلاحيات اللازمة لأداء العمل.

٦- إعادة النظر في نظام الحوافز بحيث يتضمن جميع العاملين.

٧- العمل على إعادة النظر في نظام الترقيات، وتوفير نظام اتصال فعال يتيح للعاملين مواكبة التطورات العلمية في مجال عملهم.

- ٨- العمل على الحد من تأثير أسباب الاعترا ب الوظيفي.
- ٩- العمل على زيادة مهارات وقدرات العاملين وذلك من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة.
- ١٠- ضرورة اهتمام الإدارة بالعاملين وذلك من خلال تحسين علاقات العمل بين الرؤساء والمروؤسين والاهتمام بمصالحهم والاستماع إلى المشاكل التي تواجههم.

المراجع:

1) V. G. Kondalkar, (2007), Organizational Behaviour, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, P177.

□ محسن على الكتبي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي انساني، الإسماعيلية، 2005، ص 100.

□ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة فى إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، الإسماعيلية: دار الكتاب الحديث، 2011، ص 398.

□ معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى احمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، عمان: دار الحامد، الطبعة الاولى، 2008، ص 109.

□ أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 16.

6) Don Hellriegel, John W, Slocum jr, and Richard W, Woodman, (2001), Organizational Behavior", 9th ed, South-western college publishing, U.S.A,

□ إدمون جاكوبسون، إدارة الضغوط ايجابية وسلبية الضغوط واستراتيجيات مواجهتها، ترجمة، هندی رشدى، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2009، ص 16-18.

□ المرجع نفسه، ص 19-20.

□ محسن الكتبي، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي انساني، مرجع سبق ذكره، ص 114.

□□ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، عمان: دار الحامد، 2009، ص 340.

□□ محسن الكتبي، المرجع السابق، ص 115.

□□ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي فى منظمات الاعمال، عمان: دار وائل، الطبعة الخامسة، 2010، ص 167.

□□ بشرى على، "مظاهر الاعتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، جامعة دمشق، المجلد ٢٤، العدد ١، ٢٠٠٨، ص ٥١٧.

□□ منصور بن زاهي، "الشعور بالاعتراب الوظيفي وعلاقتة بالدافعية الانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٤٣.

15) Tsfati.y, (2007), Hostile Media Perceptions, Piesumed Media Influence and Minority Alienation: The case of Arabs in Israel. Journal of Communication, p.633.

□□ محمد عباس يوسف، الاعتراب والابداع الفني، القاهرة: دار غريب للطباعة، ٢٠٠٤، ص ٤٧.

□□ المرجع نفسه، ص ٦٤.

□□ محسن الكتبي، المرجع السابق، ص ٤٢١.

□□ محمد على محمد داود "أثر ثقافة المنظمة على الاعتراب الوظيفي بين العاملين بقطاع السياحة"، رسالة ماجستير (غ، منشورة)، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠١٠، ص ٥٥.

□□ رمضان محمود عبدالسلام، "محددات ظاهرة الاعتراب في العمل دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٢٤، العدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٢٢١.

□□ المرجع نفسه، ص ٢٢٠.

□□ بشرى على، "مظاهر الاعتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٠-٥٢١.

□□ اقبال الحمداي، الاعتراب- التمرد قلق المستقبل، عمان: دار صفاء للطباعة، الطبعة الاولى، ٢٠١١، ص ١٢٠.

□□ (إسامة عبدالرزاق للشحماني، سمير النقي، الاعتراب، شبكة النبا المعلوماتية،

ص ٢، www.annabaa.org/nabanews/62/128.htm.

□□ (شعيل بن بخيت المطرفي، "الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢٥-٣٣.

□□ (محسن الكتيبي، المرجع السابق، ص ٤٣٤-٤٣٥.

□□ (المرجع نفسه، ص ٤٣٥-٤٤٠.

□□ (رهام ابراهيم، "تحليل علاقة المناخ التنظيمي بالاعتراب"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢-

٩٣.

□□ (سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث ادارية

متقدمة، الاسماعيلية، ٢٠٠٥، ص ٥٢٣.

□□ (ظاهر محمود الكلادة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر

والتوزيع، الطبعة الاولى، ٢٠٠٨، ص ١٤٣.

□□ (سيد جاب الرب، المرجع السابق، ص ٥٢١.

□□ (المرجع نفسه، ص ٥٢٠-٥٢١.

33) Don Hellriegel, etal, p.196.

□□ (محمد فاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في

منظمات الاعمال، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٩، ص ٢٩٠.

35) JOHN R., etal, p.197.

36) Ricky W. Griffin, (2000), "Fundamentals of Management, Core

Concepts and applications", Houghton Mifflin Company, p.243.

□□ (سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، عمان: دار الحامد، الطبعة الاولى

، ٢٠١٢، ص ١٠٢.

□□ (احمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢-٤٤.

□□ (محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان: دار وائل، الطبعة

الخامسة، ٢٠١٠، ص ٣٣٣.

- صلاح الدين احمد الجماعي، الاعتزاز النفسي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي، عمان: دار زهران للنشر، الطبعة الاولى، ٢٠١٠، ص ٧٨.
- محمود العميان، المرجع السابق، ص ص ٣٣١-٣٣٢
- المرجع نفسه، ص ٣٢٩،