



The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies

Vol. ١٠, N. ١, P P. 182-٢٣٢

ISSN PRINT 2312-7813

ISSN ONLINE 2313-1012

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية

المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠١٨ ص ص ١٨٢-٢٣٢



Terrorism Organizational and Its Reflections on Work Pressure Survey Research of Views of a Sample of Teachers in Foundation of Technical Education

**الإرهاب التنظيمي وانعكاساته على ضغوط العمل
بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من التدريسيين في هيئة
التعليم التقني**

(**) أ.د. مؤيد الساعدي

(***) أ.م.د. نداء صالح مهدي

(****) م.د. سعدية حايك كاظم السلطاني

Abstract

The purpose of the research is to provide an intellectual view of the variables (organizational terrorism) and (working pressure) as the first explanatory variable and the second variable, responsive and then test the organizational implications of terrorism pressures of work, and was selected as the sample induced workers and professors exclusively a slice (200) which in a number of colleges and institutes of foundation of technical education, explored their views through a questionnaire prepared for this purpose, the existing research methodology research and dimensional analysis to reach its objectives, as well as (Non-Parametric) statistical tools to analyze the data, and research findings And recommendations was the most important dimensions of organizational terrorism do not work in isolation and that as a result of the General case (the terrorism) was

(*) جامعة الفرات الاوسط التقنية .

(**) الجامعة التقنية الوسطى .

(***) جامعة الفرات الاوسط التقنية .

the most important bureaucratic governance and weak linkages between management and employees as reflected on the pressures of work, requiring the Department to strengthen the emotional factors and the wrong area for workers as a condition leads to learning and not for punishment.

المستخلص :-

الغرض من البحث هو تقديم عرض فكري لمتغيري (الإرهاب التنظيمي) و(ضغوط العمل) بوصف الاول متغير تفسيري والثاني متغير استجابي ومن ثم اختبار انعكاسات الإرهاب التنظيمي على ضغوط العمل, وقد اختيرت عينة قصدية من العاملين ومن شريحة التدريسيين حصرا قوامها (200) تدريسيا في عدد من كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، استطلعت آرائهم من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض، اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي للوصول الى اهدافه، كما اعتمدت ادوات إحصائية لامعلمية (Non-Parametric) لتحليل البيانات، وخرج البحث باستنتاجات وتوصيات كان من اهمها ان ابعاد الارهاب التنظيمي لا تعمل بمعزل عن بعضها وانها نتيجة لحالة عامة (الارهاب العام) كان من اهمها اسلوب الادارة البيروقراطي وضعف الروابط بين الادارة والعاملين بما ينعكس على رفع ضغوط العمل، مما يستوجب ان تتوجه الادارات الى تعزيز العوامل الشعورية وفسح مجال الخطأ للعاملين بوصفه حالة صحية تقود للتعلم وليس للعقاب.

المقدمة :-

استحوذ موضوع الإرهاب التنظيمي على اهتمام مختلف المستويات الإدارية على الصعيد العالمي والمحلي وفي مختلف القطاعات وأضحى يشكل قضية مركزية تحتل قمة هرم الأولويات التنظيمية وذلك لما له من دور في التأثير على سلوك العاملين والمنظمة على حد سواء, ورغم تزايد الاهتمام بموضوع الإرهاب التنظيمي وتهديداته وما يسببه من أزمات للعاملين ومنظمات الأعمال، إلا اننا نلاحظ محدودية الكتابات التي تناولته وانعكاساته على ضغوط العمل، وكان للتطورات التكنولوجية التأثير الكبير في تعميق استعمال تقنيات حديثة لممارسة الإرهاب, وجاءت تسمية الإرهاب التنظيمي بهذه الكيفية وذلك لما له من تأثير مغل بالسلوك المتمثل بالسلوك المعادي للمنظمة والمجتمع

وما يتولد عنه من صفات مختلة مثل الخوف، التهديد، العنف،
الخطر...الخ.

توجه الباحثين بعرض مشكلة البحث بعدد من الأسئلة كان من أهمها محاولة معرفة مكونات الإرهاب التنظيمي وبماذا يتجسد في سلوك الإدارات المختلفة إزاء الضغوط التي يعاني منها العاملين، هدف البحث للإحاطة بموضوع الإرهاب التنظيمي وأبعاده وإشكاله التي تظهر في المنظمات وانعكاساته على ضغوط العمل، أما الأهمية فتمثلت في محاولة تشخيص مظاهر الإرهاب التنظيمي المتوافرة في المنظمة معبر عنها بمؤشرات رقمية تفيد الإدارة في الانتباه الى السلوك الإرهابي وبماذا يتجسد لتفاديه وتقليل انعكاساته على ضغوط العمل على المدى البعيد. تعاقبت فقرات البحث على وفق أربعة مباحث، جاء الأول منها بالمنهجية المعتمدة فيما انصرف المبحث الثاني الى عرض الاطار الفكري لمتغيري البحث ليختص المبحث الثالث باختبار وتحليل الفرضيات لتنتهي المباحث الثلاثة بمبحث رابع يقدم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول (منهجية البحث)

سيقدم هذا المبحث المنهجية من خلال عرض المشكلة والأهداف والأهمية، ومن ثم فرضياتها ومخططها الفرضي، ليصار الى عرض المنهج المتبع ومتغيراته ومقاييسه وحدوده وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، لينتهي بالهيكلية المعتمدة، وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

إن موضوع الإرهاب التنظيمي يعد مشكلة قائمة بذاتها في اغلب منظمات الأعمال على الصعيد الدولي والعربي، ولاسيما في العراق لما يمر به من وضع انتقالي تحويلى في فلسفة إدارة الدولة والاحداث التي تعرض لها البلد، اذ نلاحظ ان ظاهرة الإرهاب التنظيمي وعلى صعيد التعليم العالي وما تعرضت اليه ملاكات التعليم العالي من العلماء والخبراء والاساتذة الجامعيين والموهوبين اخذت مآخذا يتعرض من خلاله العاملين وبأساليب شتى وبطرائق متنوعة لحمل الآخرين على الرضوخ او سلبهم ارادتهم ومن خلال تصيد الاخطاء او تجميعها او استعمال التقنيات الالكترونية في التهديد او التهديد بنشر معلومات فاضحة او التورط في شبكات غير واقعية او استعمال الاسلوب المناور للإيقاع بالآخرين او الخطف او التهديد العائلي او المساومة، بدافع اقضاء الكفاءات عن ان تأخذ مواقعها الحقيقية في

عملية التعليم او ادارة الدولة او ابعادها نهائيا بسبب الصراعات الحزبية والصراعات على المناصب.

كما ان موضوعات الارهاب التنظيمي على الصعيد الفكري في البيئة العربية والعراقية حصرا التي تعد من اكثر البيئات عرضة للإرهاب الدولي لم تشبع بحثا على يد الباحثين، وإذا كان حسمه على صعيد الموقف الدولي وبعض الكتابات الاجنبية واقعا مسلما به، فان حسمه على الصعيد التطبيقي لدينا لم يلاق الاهتمام الكافي لتشخيص واقع الإرهاب التنظيمي وما له من انعكاسات على ضغوط العمل، هذا فضلا عن شحة البحوث والدراسات لمتغيري البحث بحسب نتائج المسح الذي أجراه الباحثين التي تهتم بمعالجة الموضوع في واقع مؤسسات التعليم العالي على هذا الأساس جرى التعبير عن مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكما يأتي:

١. ما هو الارهاب التنظيمي وهل يختلف عن مفهوم الارهاب السياسي او ارهاب الدولة او ارهاب المنظمات الارهابية المحترفة؟. وهل تترك الادارات اشكاله وممارساته ازاء المنظمة والعاملين؟.
٢. هل يعد الإرهاب التنظيمي حقيقة تنظيمية واقعة في المنظمات المعنية بالبحث وما هي اهم وسائله؟.
٣. هل ان الإدارة في المنظمات المعنية بالبحث متسببة في تدعيم السلوك الإيجابي ووقف السلوك السلبي الذي يدعم الإرهاب المنظمي؟. ام العكس؟.
٤. ماهي انعكاسات الإرهاب التنظيمي على ضغوط العمل؟ المتمثلة بـ(صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء).
٥. ماهي انعكاسات الإرهاب التنظيمي على ضغوط العمل؟ المتمثلة بـ(العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا).
٦. هل ان الارهاب التنظيمي ظاهرة غير متفق عليها بين المنظمات وان لكل منها شكلا مميزا ؟ ام ان الارهاب التنظيمي حالة مشخصة لا خلاف عليها؟

ثانيا: أهداف البحث :

يحاول البحث الوصول إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. الإحاطة بموضوع الإرهاب التنظيمي على الصعيد النظري وتمييزه عن المفاهيم المقاربة له لكونه من الموضوعات غير المألوفة في البيئة العربية عامة والبيئة العراقية بخاصة.

٢. الكشف عن الممارسات التنظيمية التي تعد حاضنة للإرهاب التنظيمي في مجتمع البحث وكيفية معالجتها.
٣. التعرف على انعكاسات الإرهاب التنظيمي على ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين.
4. تشخيص الضغوط الإرهابية الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات المعنية والتي تكون سبباً في انحراف سلوك العاملين.

ثالثاً: أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من خلال تسليطه الضوء على:
١. غرس الوعي ازاء التهديدات الإرهابية المعادية للسلوك التنظيمي السليم واستحضار النية في زرع الخوف والضغط الشديد في المنظمات وإحداث السلوكيات السلبية المختلفة والمعادية لسلوك العاملين في المنظمة.
 ٢. يسعى البحث إلى تحصين العاملين في المنظمات المعنية من التعامل بالمثل مع السلوكيات المنحرفة كون الإرهاب التنظيمي يسهم في شعور العاملين بالاستياء والملل والهروب والغضب تجاه عملهم، ويعزز الخوف من العقاب الرسمي لدى العاملين وانعكاسه على ضغوط العمل.
 ٣. ان البحث سيسهم في تشخيص الممارسات الأكثر فاعلية في صناعة الإرهاب المنظمي وإرشاد القيادات العليا والوسطى والتنفيذية الى مضار نتائجها السلبية بهدف تجنبها واعداد استراتيجيات مواجهتها.

رابعاً: مخطط البحث:

هو بناء فكري (Intellectual Construct) لمجموعة من الحقائق تتمثل بمجموعة من المتغيرات المترابطة بعلاقات منطقية كمية او كيفية، تفسيرية ذات تأثير سببي واخرى مستجيبة تقدم تمثيل فرضي مبسط ومختصر لظاهرة معينة تجسد الواقع الذي تهتم به، لذا تضمن مخطط البحث متغير البحث التفسيري (الإرهاب التنظيمي) بالجانب الأيمن من المخطط المبين في الشكل (١) فيما حدد الجانب الأيسر من المخطط لمتغير (ضغوط العمل).

الشكل (١) مخطط البحث الفرضي



خامساً. فرضيات البحث:

تشتق فرضيات البحث من محاوله معرفة انعكاسات الإرهاب التنظيمي على ضغوط العمل وعلى وفق الفروض التي استند اليها البحث والمستمدة من اراء عدد من العلماء والكتاب والباحثين لمتغيرات البحث وكما يأتي :

الفرض الاول:

ينشأ الارهاب التنظيمي بأبعاده من محصلة تفاعل قوى تنظيمية خارجية وداخلية لها علاقة ببيئة العمل وأخرى شخصية ذات علاقة بشخصيات العاملين بوصفهم اشخاصاً لهم خصائصهم وخبراتهم الذاتية المستقلة (Furnham: 1997, 325)،

الفرض الثاني:

يتجسد اربعة عشر مصدر لضغوط العمل نوجزها بتصرف شديد عن (ماهر، ٢٠٠٥: ٣٢)، (هيجان: ١٤١٩هـ، ١٧٧-١٧٨)، (Quick & Quick: 1984, 29)، (محمد: ١٤١٣هـ، ٨٣)، (فائق: ١٤١٧هـ، ١٤٣)، (Beehr: 1995)،

(Furnham: 1997, 328)، (معهد الإدارة: ١٤٠٥هـ، ١٨٤)، (الهنداوي: ١٩٩٤، ١٠٢).

الفرض الثالث:

أن الإساءة بين الأطراف لهذه العلاقات أو استغلالها، يؤدي إلى الارهاب التنظيمي أي الى العدوانية أو الصراعات، ووجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة يؤدي فيها دور المدير المناور دور خطير في توجيه سياق العلاقات. ويعتقد (فائق: ١٤١٧هـ، ١٤٣) أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عامودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية، وأياً كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل، لما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وزملائهم في العمل.

وفي ضوء هذه الافتراضات صيغت الفرضيات الآتية:

١. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تدخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء).

٢. ترتبط ممارسات الإرهاب الخارجي ايجابيا في سلوكيات العاملين مولدة نوعا من الخوف كونه يتداخل مع مركبات سلوكية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا).

٣. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي على المستوى العام ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تدخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء). وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. ترتبط ممارسات الارهاب الداخلي ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تدخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء).

ب. ترتبط ممارسات ارهاب الإدارة للعاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تدخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء).

ج. ترتبط ممارسات الارهاب بين العاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء).

ترتبط ممارسات الارهاب ضد المنظمة ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء).

٤. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي على المستوى العام ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي الداخلي ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا).

ب. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي للإدارة للعاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا).

ج. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي بين العاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا).

د. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي ضد المنظمة ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا).

٥. يوجد تباين بين ادراك العاملين للإرهاب التنظيمي في المنظمات المعنية بالبحث بأشكاله كافة وادراك القيادات الادارية.

سادسا : مجتمع وعينة البحث:

حدد البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مجالا لتطبيق البحث اختيرت هيئة التعليم التقني^١ بمعاهدها وكلياتها البالغة (44) معهد وكلية

^١ . تأسست عام (١٩٦٩) يبلغ عدد معاهدها وكلياتها (28) معهد و (16) كلية تضم (67) تخصص هندسي وصحي وطبي وإداري وزراعي وفنون تطبيقية، تستوعب (63693) طالبا بحسب

مجتمعا للبحث اختيرت منه عينة قسدية من (التدريسيين ومقرري الأقسام ورؤساء الأقسام العلمية) في ست محافظات هي (بغداد، بابل، كربلاء، النجف، الكوفة، البصرة) بلغ عدد الذين جرى اعمام الاستبيان عليهم (473) خصا استرجعت منها (452) استبانة وهي تشكل (10.47%) من شريحة التدريسيين في الهيئة.

سابعاً : منهج البحث:

يُعدّ كل من (Bratton & Gold) من رواد المنهج الحديث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum-Based Research and Analysis) وهو تصميم يُسهم في صياغة الخطط لجمع المعلومات التي من شأنها إيضاح أهداف البحث بطريقة مترابطة ونظامية (Bratton & Gold, 2003:443)، وقد أشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676)، الى أنه منهج يتصف بالشمول كونه يستند بذات الوقت الى مناهج اخرى للوصول الى الغاية، فهو منهج استطلاعي يحقق بيانات ومعلومات حول آراء العاملين وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوبا استبيانيا أو شفويا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول الى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بنظر الاعتبار السبب والتأثير، كما أنه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، ٢٠٠٦: ٣٥).

ثامناً: متغيرات البحث ومقاييسه

تعد المقاييس تقنية مهمه يعتمد عليها في اكساب النظريات جانب التطبيق من خلال اعتمادها بوصفها اداة تمهيدية لعمليات الاختبار والتحليل لإثبات صحة فرضيات البحث من عدمها كما انها تعكس قدرة الباحث على اختيار ادواته المعبرة والدقيقة التي تحكم مسار العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها .

يتكون البحث من متغيرين يمكن وصفهما كما يأتي:

١. **الارهاب التنظيمي** : وهو متغير تفسيري يتألف من (5) ابعاد فرعية هي (الارهاب الخارجي، الارهاب الداخلي، ارهاب الإدارة للعاملين، الارهاب بين العاملين، ارهاب ضد المنظمة)، جرى الاعتماد فيها على مقياس (الساعدي والشاهين، ٢٠١٥) المؤلف من (74) فقرة.

بيانات ٢٠١٢ / ٢٠١٣ من بينهم (283) طالب دراسات عليا يعمل فيها (14691) موظفا بين تدريسي وفني وإداري، يشكل التدريسيين (4315) منهم اي ما نسبته (29.37%). (المصدر، الفولدر التعريفي لهيئة التعليم التقني لعام ٢٠١٣).

٢. **ضغوط العمل:** وهو متغير استجابي يتألف من (9) متغيرات فرعية هي (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، تقويم الاداء، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الادارة العليا)، جرى الاعتماد فيها على مقياس (الساعدي وبواشيري، ٢٠١٤)^٢ المؤلف من (98) فقرة. والجدول (I) يبين توزيع فقرات الاستبانة.

الجدول (I)

توزيع فقرات الاستبانة.

ت	متغيرات البحث		المضمون	الفقرات		المصدر
	الرئيس	الفرعي		من	الى	
١.	الارهاب التنظيمي		الإرهاب الخارجي	١	٩	(الساعدي والشاهين، ٢٠١٥)
٢.			الإرهاب الداخلي	١٠	٢٢	
٣.			ارهاب الادارة للعاملين	٢٣	٤٨	
٤.			الارهاب بين العاملين	٤٩	٦١	
٥.			ارهاب ضد المنظمة	٦٢	٧٤	
٦.	ضغوط العمل		صراع الدور	٧٥	٨٣	(الساعدي وبواشيري، ٢٠١٤)
٧.			غموض الدور	٨٤	٩٥	
٨.			ظروف العمل	٩٦	١٠٥	
٩.			عبء العمل	١٠٦	١٢٠	
١٠.			تقويم الاداء	١٢١	١٢٧	
١١.			العلاقة مع الرئيس المباشر	١٢٨	١٣٢	
١٢.			العلاقة مع الزملاء	١٣٣	١٤٩	
١٣.			العلاقة مع الطلبة	١٥٠	١٥٦	
١٤.			العلاقة مع الادارة العليا	١٥٧	١٧٢	

تاسعا: حدود البحث

لا بد ان تتسم الدراسات والبحوث بنطاق افقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب النظري من البحث، فان النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود البحث، إذ لا بد من تحديد توجهاتها من ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في عدة نقاط مهما كانت صلاتها قوية بالنقطة الأساس، مع

٢. بحث مشارك في المؤتمر الدولي حول (دور القياس النفسي في انتقاء وتوجيه العامل والموظف في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية) كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، ٥ - ٦ / ٥ / ٢٠١٤.

- احتفاظ الباحث بحقه في الإطلاع على كل ما يفيد به موضوع دراسته، وتمثل هذه الخطوة ضرورة بحثية لأية بحث، وقد تمثلت بما يأتي:
١. **الحدود الزمنية:** اجري البحث للمدة الواقعة بين ك ٢ / ٢٠١٣ الى حزيران / ٢٠١٣.
 ٢. **الحدود المكانية:** اختيرت بعض الكليات والمعاهد التابعة الى هيئة التعليم التقني والمنتشرة في محافظات بغداد وبابل والنجف والكوفة وكربلاء والبصرة.
 ٣. **الحدود العلمية:** ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه، فكانت مهمة الكشف عن الفهم المنظمي للإرهاب التنظيمي ونوع الممارسات التي تقود اليه من اهم ما تقيد به البحث علميا، فضلا عن التعرف على انعكاساته على ضغوط العمل.

عاشرا: أدوات جمع البيانات والمعلومات :

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم الاطار الفكري للبحث وبناء المنهجية تمهيدا لاختبار الفرضيات فقد جرى الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر والتي تمثلت في المصادر العلمية المتوافرة في الكتب والرسائل والاطاريح الجامعية والشبكة الدولية. أما الجانب التطبيقي فقد استعملت الاستبانة اذ عدت المصدر الرئيسي في جمع البيانات وروعي في صياغتها وقدرتها على تشخيص المتغيرات الخاصة بالبحث وقد اشتملت استبانة الاستبانة على جزئين رئيسيين تضمن الجزء الأول منها معلومات عامة وتعريفية خاصة بالعاملين المبحوثين، ويركز الجزء الثاني من الاستبانة على قياس فقرات الإرهاب التنظيمي وضغوط العمل وعلى وفق مدرج تفضيلات مؤلف من احدى عشر درجة تبدأ بـ(أتفق بنسبة صفر %) وتنتهي بـ(أتفق بنسبة ١٠٠%). وقد روعي في بناء الاستبانة اجراء اختبارات الصدق والثبات والاتساق الداخلي وكما يأتي:

أ. **ثبات الاستبانة :** يعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو قمنا بإعادة تطبيق الاستبانة على العينة ذاتها مرة أخرى بفارق زمني، وقد استعملت طريقة التجزئة النصفية (Split - Half) إذ جرى تجزئة الاستبانة الى نصفين، نصف شمل الأسئلة الفردية والآخر شمل الأسئلة الزوجية، وقد أستخرج معامل ارتباط سبيرمان بين النصفين، وجرى تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman-Prow) (ابو النيل، ١٩٨٥ : ١٨٨)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) فإن ذلك يعد كافياً لثبات الاستبانة (Calingo, 1989: 362) وقد حققت فعلاً معامل بلغ (0.87) وهذا يعد معاملاً كافياً لأغراض الاستبانة.

ب. صدق الاستبانة : يقصد به قدرة أسئلة الاستبانة على قياس ما صُممت من أجله، وسيجرى التحقق من صدق مقاييس البحث وكما يأتي :

١. صدق المحكمين

يسمى احيانا صدق الخبراء، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين اساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكمل للآخر، او بعبارة ادق ان تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الاخر، كما ان لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة بالاختصاص، اذ ان هذا الصدق ومن تسميته انه يلامس اختصاص اشخاص ذوو معرفة بالمجال او الحقل العلمي الذي ينتمي اليه المقياس المزمع تحكيمه فضلا عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة الظواهر او بناء المقاييس، فيكون القول الفصل لهؤلاء المحكمين ولا يؤدي علم الاحصاء فيه دورا للبت في صلاحية المقياس او فسادة كما في اختبارات الصدق والثبات والاتساق وغيرها من الاختبارات التي تعتمد المعالجات الاحصائية. وسيجري عرض جوانب صدق المحكمين كما يأتي:

أ. الصدق الظاهري: هو ابسط انواع الصدق ويمكن اجراءه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة الى المجال الذي تنتمي اليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالبا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريا من خلال اعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نروم قياسه، او استبدالها بعبارة اكثر دقة في وصف الحالة.

ب. صدق المحتوى: وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري اذ انه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه. ومن الاخطاء الشائعة في تحكيم صدق المحتوى عندما يعتمد بعض المحكمين الى التوصية بحذف بعض الفقرات من دون دراية بان ذلك قد يخل بصدق المحتوى من وجهة نظر من قام ببناء المقياس، اذ قد يقوم بحذف فقرات تؤدي الى استبعاد احد ابعاد او انشطة المقياس في مجال الاختصاص.

٢. طريقة فرز اعلى وادنى الدرجات : يمكن قياسه من خلال ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس إلى مجموعتين متساويتين، ويجري أخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أوطأ الدرجات ثم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين واختبارها بمقياس (t)، ويكون المقياس صادقا إذا كانت هناك فروق

معنوية بين المجموعتين (ابو النيل، ١٩٨٥: ١٠)، وقد حققت استبانة البحث معاملاً مقداره (0.91) وهو يعد معاملاً جيداً جداً يعكس مصداقية عالية.

احد عشر: ادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

إن العينة التي شخّصت لاختبار فرضيات البحث مسحوبة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات لأمعلمية (وصفية) (Non Parametric) وهنا لا بد من الحاجة إلى إحصاء لأمعلمي، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمي لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ويفترض الإحصاء اللامعلمي إن مشاهدات العينة تكون مستقلة وان المتغيرات مستمرة (القريشي، ٢٠٠٧: ١٢٠) لذا استُعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

الوسيط (Median): احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، إذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، إذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير إن الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.

المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة (شقيّر، الشريف، الحلبي، ٢٠٠٠: ١٠٢).

التحليل العاملي (Factor Analysis): التحليل العاملي (Factor Analysis): أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العاملي تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها (عماد الدين، ١٩٦٧: ١٤٠).

معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنوية اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً

للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً أو تنازلياً (المشهداني، ١٩٧٦: ٦٦).

معامل (ألفا- كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (ألفا- كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يزيد المعامل عن (60%) فإن هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran).^٣

اختبار مان وتني: يعد من المقاييس اللامعلمية لاختبار التباين بين عينتين مستقلتين.

المبحث الثاني

(الخلفية النظرية لمتغيري البحث)

سيقدم هذا المبحث ومن خلال مطلبين عرضاً نظرياً لمتغيري البحث إذ سيخصص المطلب الأول منها لعرض الإطار النظري للإرهاب التنظيمي، فيما سيقدم المطلب الثاني عرضاً نظرياً لمتغير ضغوط العمل، وكما يأتي:

المطلب الأول: الإطار النظري للإرهاب التنظيمي

يقدم هذا المطلب عرضاً مفاهيمياً لمفهوم الإرهاب التنظيمي وأنواعه وأبعاده وآثاره، وكما يأتي:

أولاً. مفهوم الإرهاب التنظيمي:

الإرهاب ليس موضوعاً أو تسمية حديثة بل إنها ممارسة قديمة جداً، فقد أشير إليها في القرآن الكريم بقوله تعالى (واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم) (الآية/٦٠، سورة/الأنفال) وقد أشير لها قبل حوالي (٢٠٠) سنة، من خلال إحداث (إلحاق) الخوف بالآخرين (1992، Geifman) ومصطلحات "الإرهاب" و "الإرهابية" على الرغم من أنها تعد جديدة نسبياً في الأدب التنظيمي بعامة وفي حقل السلوك التنظيمي حصراً، فقد ظهرت لها تعريفات مختلفة قدمها مختلف الكتاب بين عامي (١٩٣٦ - ١٩٨١) (Laqueur, 1987: 143) فقد عرف الإرهاب التنظيمي على "أنه كل من يحاول زيادة وفرض آرائه من خلال نظم قسرية بالترهيب" (Johnson, ١٩٨٦: ٣١). وعرف أيضاً "الشخص

3 . Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper & Row's: p: 120

الذي يرتكب عملا من أعمال العنف، سواء كان ذلك يتمثل بالتخريب والقتل، أو الاختطاف، مقابل تسهيلات من العاملين العاملين أو المنظمات" ويرى أيضا أن كلمة "الإرهاب" تعني الخوف الشديد (Scotti, 1986: 3-5). وهناك بعض التعريفات تشمل فقط "دوافع سياسية" لأعمال العنف، في حين رأى (Bowman, 1994: 11) انه يشمل أي فعل من أفعال العنف أو التهديد بالعنف مقرونة بوجود نوايا لخلق أجواء من الخوف، وهناك من يرى أن الإرهاب التنظيمي "يشير إلى الإرهاب المتعمد مع سبق الإصرار، والانتقام في بعض الأحيان، وإجراء خطر من قبل واحد أو مجموعة من العاملين لخلق الضغط الشديد أو الخوف وقد يستمر لمدة طويلة بما يكفي لتحقيق الغرض من تعزيز وجهة نظر الجاني نفسه". (Fleet & Fleet, 1998: 165)

وعملنا نرى إن جميع مصطلحات الإرهاب التنظيمي مهما اختلفت وتعددت فإن هناك قاسما مشتركا بينها، إذ يتفق معظم الباحثين في تعريفهم للإرهاب التنظيمي بأنه الإكراه أو الخوف أو العنف، الذي يصيب المنظمات أو المجتمعات في أي لحظة، فالإرهاب التنظيمي بعد ذلك ينطوي على استخدام الخوف للترهيب أو الإكراه، للتأثير على السياسة، أو أن يؤثر على سير الحكومات أو المنظمات عموما، وإن لم يكن دائما، ولكن سوف ينطوي على إجراءات خطيرة وعنيفة. وهو سلوك (عنيف وغير عنيف) مختل متداخل وموحد ومعادي للمجتمع وينطوي على استحضار النية للتخويف والضغط الشديد من أجل تحقيق التغيير من وجهة نظر الجاني نفسه الذي يهدف إلى إثارة أو خلق مناخا من الخوف وإلحاق الأذى في أعضاء المنظمات بصفة عامة وإدارة المنظمات على وجه الخصوص، وقد يكون ذلك الهدف جنائي أو عدائي.

يبدو من خلال عرض مفهوم الإرهاب التنظيمي ان هناك تداخلا كبيرا بين الإرهاب السياسي والإرهاب الدولي والإرهاب التنظيمي، الا اننا لا بد ان نؤكد بان الدولة بحد ذاتها هي منظمة كبيرة (Big Organization) وان ليس ذلك هو المقصود بقدر ما ان هناك قيادة للدولة وقيادة للمنظمة يمكن ان يحاول القائمين على قيادة الآخرين من ان يدخلوا الخوف مهما كانت انواعه في نفوس العاملين، اذن الخوف له مفهوم واحد مهما اختلفت زمكانيته، سواء اكان داخل المنظمة او خارجها، وفي اي وقت، الا ان الإرهاب التنظيمي الذي نتحرى الكشف عنه هو ذلك الإرهاب التنظيمي الذي يتداخل من ضمن البنى والتراكيب التنظيمية في المنظمة، والذي بدوره يؤثر على الأمان الشخصي للعاملين والأمان الوظيفي في نهاياته، وبالتالي يحول

السلوكيات الطبيعية النمطية المستقرة الى اتجاهات عدائية او غير طبيعية.

ولعل من المفيد الإشارة إلى تداخلات عملية الإرهاب التنظيمي ببعض الآليات والمفاهيم التنظيمية الأخرى من وجهة نظر بعض الباحثين:

١- الخوف التنظيمي: Organizational Fear

هو احد الاساليب المستخدمة لقمع السلوك ويتمثل بالعقاب السلبي وله دور في تعقيد سلوك الموظف تماما من حيث انخفاض التعلم واحتمال الاستجابة بسبب التعرض لحافز مكره (Lieberman,1993:249). ويعرف أيضا انه "حدث غير مرغوب فيه يجري إتباعه للقضاء على عزيمة العامل" والعامل لا يلغي السلوك غير المرغوب فيه لكن بدلا من ذلك السلوك سيسعى لسبل أخرى للانخراط في السلوك، وفي معظم الحالات، يؤدي إلى عقوبة مؤقتة فقط (معاقبتهم بقمع السلوك). وبالتالي فان أي اقتراح لاستخدام العقاب يجب التفكير به بعناية (Vecchio & Appelbaum, 1990:183). اذ ان العقاب ينبغي ان لا يوجه للعاملين بقدر ما يوجه للسلوك.

ان توجيه العقاب للشخص بحد ذاته يولد العدوان نتيجة تلك العقوبة، وقد أظهرت الدراسات على الحيوانات والبشر أن هناك علاقة قوية بين العقاب والعدوان. على سبيل المثال، في دراسة تجريبية لكل من (Ulrich & Azrin, 1962) على موضع الفئران، وجدت الدراسة أنه عندما يجري إدخال العقاب للحيوانات يؤدي الى زيادة السلوك العدواني. وكذلك في البشر، فمن ناحية أخرى وجد أن الأطفال الذين يعاقبون بشدة من قبل الآباء هم أكثر بكثير من المرجح أن يكونوا جسديا عدوانيين تجاه أقرانهم ولديهم فرصة أكبر بكثير ليصبحوا من الأحداث الجانحين (Lieberman,1993:267). حتى ولو ثبت أن استعمال العقاب يؤدي إلى العدوان، فإنه يمكن في ظل ظروف معينة استخدام العقاب المتوقع لقمع العدوان. وقد تبين أن هناك علاقة قوية بين العدوان والإحباط والعقاب المتوقع. اذ يرى (Spector,1987:819) أنه في ضل الإحباط الشديد يكون للشخص الذي لا يتوقع العقاب ردود أفعال سلوكية مثل:

- العدوانية التنظيمية (العدوان تجاه المنظمة).

- العدوانية الشخصية (العدوان تجاه الزملاء).

وهناك عوامل أخرى تؤثر على فاعلية العقاب هي : (شدة العقاب، التأخير، والجدولة الزمنية، وتحفيز دور الرقابة) اذ ان اللغة التي يخاطب بها المعاقب ذات تأثير كبير على فاعلية العقاب. وهناك عامل

مهم آخر في تحديد مدى فاعلية العقاب هو وجود شرط التحفيز للسلوك البشري للتعرف بوضوح على كيفية الاستجابة من قبل المعاقب.

٢- الخطر التنظيمي: Organizational Risk

يفتقر مفهوم الخطر التنظيمي أحيانا بالأزمة (Crisis)، والتعريف الكلاسيكي للخطر "هو ناتج المخاطرة (المجازفة) أو الضعف". ويتناول المفهوم الثاني للخطر "وهو (الخسارة)، لذا فإن سيناريوهات الإرهاب كانت محددة الحدوث وهو تركيز الشبكة الإرهابية على قمع السلوك التنظيمي الطبيعي وشل قدراته" (Woo, 2002: 8). أما الأزمة "هي حالة يتعرض لها أي شخص ليس لديه مهارات كافية لمواجهة حالة أكبر مما يتصور ولذلك فالأزمة هي معرفة ذاتية الإدراك، فالأزمة لشخص معين هي ذاتها لشخص آخر" (Lessis, 1997: 308). وقد تحدث من دون تحديد زمكاني. أما الإرهاب فقد تختلف الصيغ التي يأتي بها وغير معروف ذاتيا، فقد يأتي لشخصين بنفس المستوى والموقع التنظيمي ولكن لكل منهم بصيغة تختلف عن الأخرى.

٣- التهديد التنظيمي: Organizational Threat

ويشمل التهديدات التنظيمية الداخلية والخارجية شديدة التأثير بالمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري والتنظيمي بأكمله أو سمعة وكرامة متخذ القرار (Clarke & Company, 1999: 77). لقد تغير التهديد التنظيمي خاصة بعد أحداث (١١ سبتمبر ٢٠٠١) عندما تعرضت الولايات المتحدة لهجوم من قبل الإرهابيين مما أسفر عن مقتل الآلاف من الناس، فقد أصبح التهديد للمنظمات الرئيسة والحاكمة والتي تعد من الشرايين الرئيسة التي تغذي الاقتصاديات الوطنية أداة لإرهاب دول كبرى، وهو بهذا الشكل يعد إرهابا سياسيا وليس تنظيميا، إذ يتخذ من التنظيمات العاملة في الاقتصاد والأعمال وسيلة لإرهاب الدولة المستند إلى دوافع سياسية بهدف تقويض ثقة العالم والمواطنين بالدولة ورصانة وضعها الأمني وما سبترتب على ذلك من تداعيات على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، إذ يبدو أن على المنظمات التحقق في استعداد أماكن عملها لمواجهة العواقب غير المتوقعة، إذ يبدو أن المنظمات تختلف بأنواع السيطرة على المشاعر التي يستخدمها العاملين وردود أفعالهم على هذه الضوابط التي تتبعها المنظمات في بسط سيطرتها على أعضائها عند تعرضهم للتهديد أو الخطر. وعلى ما يبدو أن تهيئة وتطبيع عواطف العاملين سيكون له تأثير إيجابي إلى حد ما على معنوياتهم، وأن استعمال ضوابط تحييد وتجاهل الآخرين تكون مدمرة ومؤثرة على التزام العامل وأشعاره

بالأمان الذي سيكون مصان حتى في حالة حصول تهديد تجاهه في العمل.

لذلك تطور المنظمات نماذج لحالات الطوارئ التنظيمية للتحكم في التعبير العاطفي والحفاظ على العقلانية عند استخدام الرقابة المشددة للعواطف لتحقيق الهدف التنظيمي، وان السيطرة التنظيمية يجب أن تكون متناسبة مع شدة التعبير العاطفي بسبب قوة وصعوبة العواطف وما توصلت إليه في الآونة الأخيرة إلى المزيد من المكر الإنساني، فالمنظمات قد لا تستطيع فرض سيطرتها التامة وخاصة على المسافات غير المدارة بسبب هذا المكر من قبل المنظمات (Gabriel, 1995). لذلك نرى إن أغلب المنظمات أخذت في تخطيطها الاستراتيجي اثر الإرهاب التنظيمي وأثاره المباشرة على بيئة المنظمة ووضعت عدة اقتراحات تبين أن التهديدات الإرهابية يمكن أن تؤثر على مواقف العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة وكذلك على زيادة الكلف التي تتكبدها المنظمات من إغلاق بعض الأعمال لشركاتها صناعية كانت أم خدمية وخاصة في عمليات الاستيراد والتصدير (Suder, 2006). وبما أن للتهديدات الإرهابية آثار سلبية على نفسية العاملين العاملين لذا يتوجب على المديرين الفهم الأفضل لنفسية العاملين وذلك يكون ردا على الإرهاب الخارجي الذي يستهدف إلى انتشار الخوف والضعف في نفوس العاملين وإدارة المنظمات عموما.

ثانياً:- أنواع الإرهاب التنظيمي: Types Of Organizational Terrorism:

يمكن تصنيف انواع الإرهاب التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين إلى : (Sutherland, 1940) و (Hocking, 1993: 96) و (Holtfreter, 2005) واستخدم الباحثون هذه الانواع كأبعاد للإرهاب التنظيمي على وفق مقياس (الساعدي والشاهين، ٢٠١٥).

١. الإرهاب الخارجي (External Terrorism):

على الرغم من التحول التدريجي نحو الديمقراطية العالمية، لايزال الإرهاب التنظيمي يشكل موضوعا مهما على نحو متزايد لرجال الأعمال التنفيذيين في الواقع، في وقت توافق الآراء الإقليمية والعالمية الناشئة على مجموعة من السياسات وقضايا الإرهاب التنظيمي والتخريب الذي يستهدف المديرين ومنظماتهم وتزايد وتيرة الإنذار بالخطر. ويعد الإرهاب الخارجي عموما منهجية تستهدف نشاط رجال الأعمال أو الحكومات، وعادة ما يكون الدافع من ورائه هو قضية سياسية أو اقتصادية، مثال ذلك تخطيط المديرين التنفيذيين لفتح منشأة

جديدة في الخارج ونجد أن المتطرفين المحليين لا يريدون ذلك. ويسعى الإرهاب الخارجي إلى: (Laurence, 2007: 22)

- أ. تغيير في قيادة العمليات أو من المنظمة.
- ب. تسييس قضية معينة من خلال استهداف شعبية فردية.
- ت. التحريض على العنف، وحتى ضد طرف ثالث، وذلك لتقديم الدعاية اللازمة لمهمتهم.
- ث. تفويض الثقة العامة في المنظمة، سواء كانت منظمة اعمال أو بلد.
- ج. تحديد كبش فداء سوف يتحمل المسؤولية عن أنشطتها.
- ح. تحقيق مكاسب اقتصادية مباشرة عبر الابتزاز.

وبالتالي فإن اللذين يستخدمون الإرهاب التنظيمي فأنهم يستخدمون الخوف للترويع. وغالبا ما يثير الدهشة لنجاح اساليبهم عندما يستخدمون أدوات اضطرابيه وتتضمن تهديداتهم تخريب قواعد البيانات للشركات، أو الاختطاف والابتزاز. وهذا النوع من الإرهاب التنظيمي سواء كان مدبرا من قبل فرد واحد أو مجموعة أفراد ضد منظمة معينة مستهدفا جميع المواطنين والعاملين بشكل عشوائي يمكن أن يخلق فوضى في أي منظمة, (Laurence, 2007: 24-25).

٢. الإرهاب الداخلي Internal Terrorists:

يختلف الإرهاب الداخلي عن معظم أشكال الإرهاب التنظيمي الأخرى من السلوك المختل (المعادي)، وينطوي دائما على استحضار النية في الخوف أو الضغط الشديد من أجل تحقيق التغيير الذي يعكس وجهات نظر الجاني نفسه، فإنه يهدف إلى إثارة الخوف في أعضاء المنظمة بصفة عامة أو الإدارة على وجه الخصوص لتحقيق أهدافهم سواء كانت حوادث جنائية معزولة أو سلوك عدواني عنيف في مكان العمل لخلق مناخا من الخوف بما فيه الكفاية.

ويعد الإرهاب الداخلي عموما أوسع فئة مخلة للسلوك، مشيرا إلى "أن أي سلوك يجلب الضرر، أو يهدف إلى إلحاق الأذى للمنظمة وموظفيها، أو أصحاب المصلحة" (Giacalone & Greenberg, 1997). وهذا السلوك المنحرف أو المختل ينطوي على الكثير من أعمال العنف داخل المنظمة، ولكن لا يقوم بها الكل (مثل استخدام الكحول، والتدخين، المخدرات، حجب المعلومات، الاستعمال السيء للسلطة، تخويف العاملين لتحقيق مآرب شخصية، استعمال العقوبات المقنعة، تخفيض الحقوق، اختيار رؤساء لا تتوفر لديهم الخبرة الكافية لاستعمالهم لتمرير قرارات خاطئة، محاربة المبدعين خوفا من تسلمهم

مواقع مهمة، توجيه الاتهامات الوهمية للعاملين لإدخال الخوف في قلوبهم، التحريض وزرع الشقاق لإضعاف راس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يهدد سلطة الإدارة، التهديد بالنقل أو الإغفاء، تهميش الدور، إخضاع العاملين الى الرقابة المشددة، إعطاء الأدوار لصغار الموظفين لممارسة دور البقرات المقدسة، استعمال النفوذ السياسي أو الديني أو العرقي أو حجب الموارد والإمكانات والصلاحيات ازاء التكاليف الثقيلة، التهديد التكنولوجي بإحلال التقنيات المتطورة بديلا عن العاملين، العزلة عن البيئة التنظيمية...الخ).

٣. ارهاب ضد المنظمة:

قد تكون المنظمة هي الضحية المقصودة (الشركة، الجامعة)، وقد تكون جزء من المنظمة (وكالة أو إدارة مكتب)، أو قد تكون الفرع المحلي أو المرافق المادية الأخرى للمنظمة ويمكن للإرهاب ضد المنظمة أن يستهدف مجموعة من العاملين (رسميين أو غير الرسميين) أو مدير المنظمة الذي يسمى بالشخص المحوري داخل المنظمة، ويمكن أن يكون الإرهاب ضد المنظمة متباين بين مواقف العاملين والجرائم المهنية التي تشمل (التجسس، البوح بالأسرار مقابل عمولات مالية، الاحتيال)، وتتعلق عمليات الاحتيال بالآتي: (Van Fleet, 2006: 4)

أ. الاختلاس والسرقة.

ب. السطو والتخريب.

ج. الجرائم التي تنطوي على استخدام أجهزة الكمبيوتر.

٤. الارهاب بين العاملين:

ويمكن أن تكون نوايا أكثر دنيوية مثل الترويج للحصول على المال، أو التخلص من زميل في العمل.

٥. ارهاب الادارة للعاملين:

وهي درجة الضرر المرتبطة بالخوف التنظيمي، نلاحظ أن بعض اساليب الإرهاب التنظيمي لاتهتم لما يصيب العاملين أو ما هو الضرر الذي يصيبهم، في حين أن آخرين استخدموا الحرب النفسية وليس الضرر المادي فقط للعاملين أو الممتلكات لتحقيق أهدافهم.

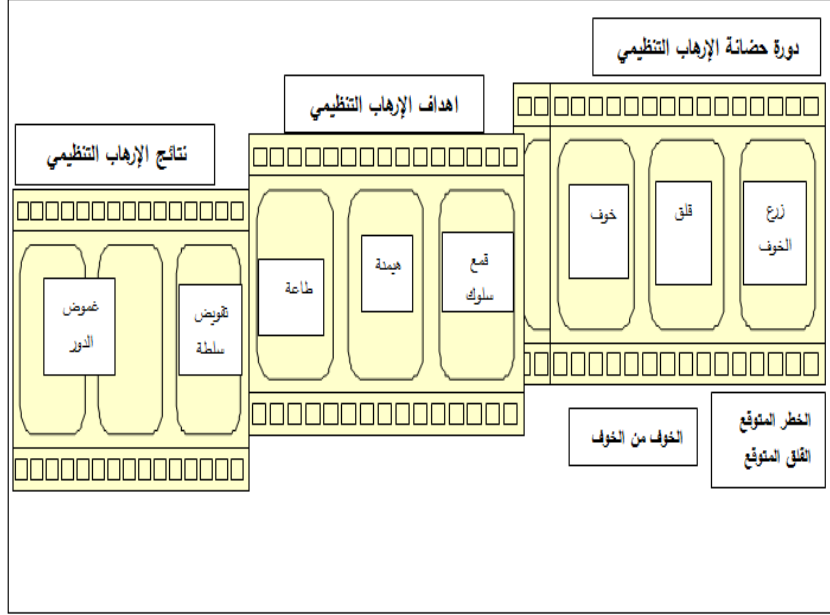
ثالثا. آثار الإرهاب والخوف في السياق التنظيمي:

ينتج خوف الموارد البشرية نتيجة الخوف من العقاب بشتى انواعه، ويستند تفسير الإرهاب التنظيمي على نظرية التكيف (نظرية التواصل). والتي تستند إلى افتراض أن الخوف المكتسب هو استجابة

مشروطة، أما القلق المتوقع فهو (الخوف من الخوف). ويمكن أن يصبح الخطر المتوقع من القلق في حد ذاته هو انتزاع للخوف. وهذا النوع من الخوف هو نظرة تتألف من الخطر المتوقع والقلق المتوقع (Reiss, 1998: 389). ويستند تجنب الخطر المتوقع باستخدام التعزيز الذاتي للتأثير على سلوك المرؤوسين وفي معظم الحالات إن العقاب يؤدي إلى قمع مؤقت فقط لشذوذ السلوك، وبالتالي أي اقتراح لاستخدام العقاب يجب التفكير به بعناية جيدة، إذ إن ما ذكر في اعلاه يمثل مشهد تنابعي تطوري لمراحل الإرهاب التنظيمي إذ يبدأ السيناريو بتوقع الشخص باحتمالية حدوث الضرر أو الخوف له سواء كان من زملاءه أو رئيسه المباشر أو من الإدارة العليا أو من خارج المنظمة، وإن هذه الاحتمالية ستقود إلى توقع (الخوف من الخوف) وهو ما أشرنا إليه (بالقلق) وهذه المراحل الأولى للإرهاب التنظيمي، ليتطور المشهد إلى أساليبه المتمثلة في قمع السلوك بهدف الهيمنة وفرض الطاعة العمياء، وفي ذلك تفويض لسلطة الشخص الذي سيذعن للقوة القاهرة بما يقود إلى غموض دوره الحقيقي بوصفه نتيجة للإرهاب التنظيمي، وكما موضح في الشكل (2).

وقد أجرى (Challagalla & Shervani, 1996: 89) دراسات متعددة لبحث آثار العقاب على سلوك المرؤوسين في مكان العمل. لأن السيطرة على سلوك المرؤوسين وصيانة سلوكياتهم تعد من الأمور المهمة لتحقيق النجاح التنظيمي. لذلك ينبغي أن يجري تقييم الأداء من خلال وجود كل من المشرف المباشر لتقييم المرؤوسين على أساس أداء العمل وتشجيعه بالحافز لبذل المزيد من الأداء المطلوب، ولتحقيق الأهداف والكفاءة في العمل من خلال الإشباع الوظيفي، من ناحية أخرى تقييم الموظف على وفق رضاه عن العمل من حيث الإشراف والأجور وزملاء العمل، وفرص التقدم في الوظيفة، وإدارة المكافآت والعقوبات على أساس أداء أنشطة محددة. والقدرة على السيطرة، ومدى امتلاكهم مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنهم من الأداء الجيد، ومدى قدرة المديرين على التحكم في رصد المهارات والقدرات الشخصية، ومكافأة ومعاقبة العاملين على أساس مستوى مهاراتهم وقدراتهم مما يمكنهم من معرفة مدى تفشي الإرهاب والخوف التنظيمي في جميع مستويات المنظمة.

الشكل (٢) التطور التتابعي للإرهاب التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثين

نلاحظ أن العديد من المديرين في بعض الأحيان استخدموا الإرهاب والخوف التنظيمي من العقاب لتثبيت الهيمنة والطاعة بين مرؤوسيهـم. ويقترح البعض أن هذا النوع يولد الخوف من الإدارة بدلا من غرس الولاء والامتثال لها ويمكن أن يؤدي الخوف إلى غموض مواقف العاملين في جميع المستويات، وهذا النوع من السيطرة يجري فيه تفويض السلطة، لاسيما في أعلى المستويات التنظيمية، وأن الخوف الذي يسبب غموض المواقف يمكن للإدارة المشرفة نقل العاملين الذين يفقدون التزامهم وولائهم للمنظمة، إذ إن الالتزام الناشئ من قبل العاملين جراء إدخال الخوف في نفوسهم هو التزام وهمي مؤقت لايلبث أن يتلاشى بزوال مصدر الخوف عنه كونه نتيجة معاقبة العاملين ذاتهم وليس تحري مسببات سلوكهم الخاطيء. وهناك عدة أصناف من المخاوف في مكان العمل (Sutherland, 1940:) و (Mealiea,1978:211-216) و (Holtfreter, 2005:).

١. الخوف من التغيير التنظيمي : Fear of changing organizational

التغيير المتزايد في بيئة المنظمة أصبح حقيقة من حقائق الحياة اليوم. ويمكن للخوف المرتبط بالتغيير التنظيمي لأسباب مختلفة ان يؤدي في

- كثير من الأحيان إلى تغييرات كثيرة داخل المنظمة لا يمكن التنبؤ بها وإشارة إلى ظهور الاضطرابات، وفرصة لحصول التوتر السلبي للعاملين مثل الخوف والإحباط، لذا فإن العاملين غالبا ما يقاومون التغيير في الحالات الآتية: (Mealiea، 1978 : 211)
- أ. العامل غير متآلف مع اتجاهات التغيير الجديد.
- ب. لا ينتظر العاملون عواقب مفيدة ومباشرة من إجراءات التغيير القادمة.
- ج. يصعب على العامل أن يتعامل مع التغيير بسلاسة.
- د. عدم سعي العامل لامتلاك ثقافة التغيير في البداية.
- هـ. قد يشعر العاملون بانهم سيصبحون تحت رحمة النظام الجديد.
- و. قد يكون العاملون اعتادوا وضعاً يمنحهم استحقاقا اجتماعيا وتنظيميا معينا يخشون فقدانه بسبب التغيير الجديد.

فضلا عما اشير اليه فان ضعف ادراك العاملين لثقافة الموارد البشرية المعاصرة، وعلى سبيل المثال سياسة التدوير الوظيفي (Job Rotation) في المنظمة والتي تعد اليوم شكلا من اشكال التدريب والتطوير الوظيفي الداخلي، اذ تلزم الادارة على مناقلة العاملين في انحاء مختلفة من المنظمة بهدف زيادة اكسابهم الخبرة والمعرفة والتنوع المهاري لعدد واسع من مهامها ووظائفها، كما ان العمل بروح الفريق والتوجه نحو البناء الفرقي لهياكل المنظمات يتطلب من الشخص تأدية ادوار مختلفة لكسر حالة الجمود الوظيفي والتنوع المهاري.

٢. الخوف من المخاطرة : Fear of risk-taking

المخاطرة هي ما يسمح للمنظمة بالنمو من أجل النجاح، ولذلك تلجا المنظمات الى المخاطرة من اجل النجاح وللأسف فإن معظم الناس يركزون على ما قد يفقدون بدلا من التركيز على ما يمكنهم اكتسابه، لذلك يصعب على العاملين تحمل المخاطر في أفضل الأحوال للخوف الكبير من عواقبه (Sisson, 1985: 39). وهناك خمسة أنواع رئيسية من الخوف امن دخول الاعمال ذات المخاطرة:

- أ. **الخوف من الفشل:** شعور شائع جدا بين العاملين في بيئة العمل يمكن أن يترك شعورا بالإحباط لديهم، وهناك احتمال بأنه يمكن (في بعض الأحيان) ان يؤدي في النهاية إلى إقالة العامل، ومع هذا النوع من الخوف يفضل العاملون الحفاظ على الوضع الراهن، صحيح أنه لا يوجد شخص يريد أن يفشل ولكن بعض الناس لديهم الإفراط في الخوف من الفشل وهذا النوع من العاملين يتجنب الفرص لأنه ينظر

إليها على أنها مصادر من الخوف بدلا من النظر لها على إنها فرص مثيرة للاهتمام. (Sisson, 1985: 40).

ب. الخوف من النجاح: ان الخوف من النجاح ليس مجالا يأتي فورا إلى أذهان معظم الناس عند مناقشة المخاوف في مكان العمل، ومع ذلك فهذا الخوف هو حالة خطيرة تأتي من سخط الآخرين ومحاربتهم للنجاح الذي قد يسلط الضوء عليه ويكون قائدا لأصحابه أو قريبا من متخذ القرار، وهو حالة تشبه الخوف من الفشل لأن النتيجة النهائية هي نفسها. وغالبا ما تحدث عندما يكون هناك عاملا متألقا بين مجموعة خاملة أو ضعيفة الأداء فينشأ شعور بعدم الارتياح من تألقه بدافع الغيرة والحسد.

ج. الخوف من الآخرين: هو طريق طويل للسقوط وأنه يخلق فرصة لكثير من الناس لمشاهدة سقوطه، أحيانا العامل الموهوب والتمكن والذي على ما يبدو انه يفعل كل شيء لكنه يعاني أيضا من الخوف من الآخرين، في هذه الحالة يكون تركيزه الرئيسي منصب على ما يقوله الآخرون، وبالتالي آراء الآخرين لديه مهمة جدا ولأنها غالبا ما تحكم عليه فهو حريص جدا ليقول للآخرين وبالضبط عن ما يريدون سماعه.

د. الخوف من عدم اليقين: تاسيسا على منطق الخوف من الآخرين سيكون الخوف من عدم اليقين هو الخوف النهائي الذي ينطوي على تلك المخاطر التي يتجنبها العاملين خوفا من عدم اليقين، فالعامل الذي يمتلك هذا الخوف هو الشخص الذي يفضل البقاء مرتاح ومستقر مع وضعه الوظيفي الحالي من دون تحريك ساكن قد يقود الى ما لا يحمد عقباه.

هـ. لجنة (مجموعة) القرارات: كثيرا ما يأتي الخوف من أهمية ديناميات لجنة القرارات (المجموعة المسيطرة في المنظمة)، التي لا تعي ما تنعكس به القرارات وطبيعة وأسلوب الجماعة المسيطرة في المنظمة في اتخاذ وتوقيت قراراتها ومدى ابتعادها عن ادوات الخوف (Sisson, 1985: 40).

المطلب الثاني(الإطار النظري لضغوط العمل)

يعد معيار ضغوط العمل أحد المؤشرات الحيوية في قياس مدى تحقيق المنظمات أهدافها المتمثلة بتأمين مناخ تنظيمي ونفسي سليمين وذلك بتأمين مستلزمات العمل المادية والمعنوية ومكافحة مسببات ضغوط العمل ومنها ما يمت بصلة لمتغير البحث الإرهاب التنظيمي وإزالة الخوف لدى العاملين من العقاب الرسمي أو استعمال آليات الإرهاب

التنظيمي التي اشير إليها في المطلب السابق. وسيجري من ضمن متطلبات هذا المطلب تقديم لمفهوم ضغوط العمل ومصادره وآثاره وكما يأتي:

اولا. مفهوم ضغوط العمل: Work Stress Concept

اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد لضغوط العمل وهذا الاختلاف يتبع اختلاف الرؤى التي نظر من خلالها هؤلاء الباحثين كل من خلال اختصاصه, والضغوط مفهوم شائع في علوم الطب والفيزياء وهي بالمفهوم الطبي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة الدم في الجسم، او فيزيائيا القوة الموجهة للتأثير في جسم معين. أما في علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الشخص يتكيف و يتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله.

ترجع كلمة ضغط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) والتي تعني السحب بشدة, وقد استخدمت كلمة الضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها وقسرا"، و جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الشخص أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية. وتعد الضغوط مفهوم يدل على حالتين مختلفتين هما: (ماهر, ٢٠٠٥: ١٠-١١).

١. تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالشخص والتي تسبب له نوعا من الضيق والتوتر, نظرا لوجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط.

٢. تشير إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب المصادر الخارجية أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط. وقد اتفق معظم الباحثين على أن عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة للشخص تمثل ضغوطا بالنسبة له. وهذا يتفق مع وجهة نظر (العديلي, ١٩٩٥: ٢٤٣) عندما يعزو الخلط وسوء الفهم وتباين مفهوم الضغوط من باحث لآخر بثلاث اتجاهات رئيسة وهي:

أ. المثيرات أو المنبهات التي تتواجد في البيئة وتحدث تأثيرها على الشخص.

ب. استجابة الشخص للمثيرات (مسببات ضغوط العمل).

ت. التفاعل الذي يحدث بين المنبهات والاستجابة.

أما (رفاعي وبسيوني, ٢٠٠٤: ٢٥٧) فقد أشار إلى تعريف ضغط العمل "بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية". في حين يرى (البدر, ٢٠٠٦: ٥٠) بأن ضغط العمل "يشير إلى الموقف الذي يؤثر

فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية و البدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي". ويرى ايضا أن ضغوط العمل هي "كل ما يؤدي إلى خلل في قدرة الشخص على التكيف أو الحفاظ على توازنه الطبيعي". وعرف (العديلي, ٢٠٠٠: ٢٤٤) الضغوط بأنها: "ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية. وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرхан أو غياب الذاكرة، ويغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الشخص غير مرتاح للموقف".

على هذا الأساس فإن ضغوط العمل هي "كل ما يخرج الإنسان من إطاره الطبيعي إلى نمط سلوكي لم يالقه سابقا بوصفه الجزء المميز له في رسم شخصيته التي اعتاد ان يظهر بها امام الآخرين، من خلال المساس بحالته النفسية او الاعتبارية او المادية ". ما يلبث ان يعود الى وضعه الوجداني والعاطفي الحقيقي بمجرد زوال مسببات تلك الضغوط.

ثانيا. مصادر ضغوط العمل: Work Stress Reference

ينشأ ضغط العمل من محصلة تفاعل قوى تنظيمية خارجية وداخلية لها علاقة ببيئة العمل وأخرى شخصية ذات علاقة بشخصيات العاملين بوصفهم اشخاصاً لهم خصائصهم وخبراتهم الذاتية المستقلة (Furnham: 1997, 325)، وحتى في إطار المنظمة الواحدة من الممكن ان تشخص مجالات وظيفية ذات إثارة او عبء كبير في الوقت الذي يكون آخرون يمارسون وظائف ذات مهام مريحة، فالوظائف الإدارية مثلاً تعاني من مستوى عال من الضغوط بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة وتحقيق معايير إنتاجية مناسبة لاسيما مع نقص الملاك والمستوى الثقافي لربائن المنظمة ودعم الإدارة، أما الوظائف التي يمكن أن توصف بأنها ذات مستوى ضغط منخفض فإن سبب الضغوط غالباً ما يكون فيها مشكلات فنية مثل تعطل الآلة أو إحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف غير الملائم، الا اننا نؤكد ان هذا هو عامل من العوامل التي تخلق ضغوط العمل، فهناك تداخلات اجتماعية وبيئية وعضوية ونفسية تسهم كل منها بمقدار غير معلوم في خلق حالة الضغط، بل ربما يأتي الشخص من بيته وهو يعاني من ضغط اسري ليزيد عليه ضغط العمل ضغطاً مضافاً، او لربما يأتي الشخص من بيته في حالة توتر ويسهم جو الوظيفة في إزالة التوتر عنه بحكم العلاقات التي تربطه بزملاء العمل، لذا ينبغي الإحاطة بأكبر عدد ممكن من مسببات الضغط لوصف الحالة.

في ضوء ما تقدم والتعريفات السابقة يتجسد اربعة عشر مصدر لضغوط العمل نوجزها بتصريف شديد عن (ماهر, ٢٠٠٥: ٣٢)، (هيجان: ١٤١٩هـ، ١٧٧-١٧٨)، (Quick & Quick: 1984, 29)، (محمد: ١٤١٣هـ، ٨٣)، (فائق: ١٤١٧هـ، ١٤٣)، (Furnham: 1997, 328)، (معهد الإدارة: ١٤٠٥هـ، ١٨٤)، (الهنداوي: ١٠٢، ١٩٩٤).

١. **غموض الدور** : يشير هذا المصدر إلى الافتقار وعدم الوضوح في حدود الصلاحية والمسؤولية، إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل مما يخلق له حالة من التوتر، والشعور بالضغط النفسي، ويحدث هذا الغموض عندما تحدث:

أ. تغيرات تكنولوجية.

ب. تغيير عمل احد العاملين.

ج. نقص المعلومات الواردة من الإدارة العليا.

د. أخفاء العاملين لمعلومات عن الإدارة بوصفه وسيلة للسيطرة على الأحداث.

٢. **صراع الأدوار** : أو ما يسمى في الإدارة "مبدأ وحدة الأمر" الذي يقتضي بأن يتلقى الشخص الأوامر من جهة واحدة. ويعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط. ويمكن الإشارة الى عدة صور من صراع الدور في المنظمات منها، تعارض أولويات مطالب العمل، تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة، تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

٣. **مشاكل الخضوع للسلطة** : تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل مدير يمارس نفوذه وسلطته على العاملين اللذين يختلفون في قبولهم لنفوذ وسلطة المديرين.

٤. **صعوبة العمل**: ويشمل هذا المصدر جانبين لشعور الشخص بعدم الاتزان، إما لعدم معرفة الشخص لجوانب العمل، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب. أو إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو أكبر من القدرات المتاحة ويترتب عن هذا شعور الشخص بالإحراج و الاضطراب وعدم الرضا الوظيفي.

٥. **التنافس على الموارد**: تتنافس الأقسام والإدارات والعاملين في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد بسبب النظرة دائما على أنها نادرة ومحدودة قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي، بالإضافة إلى

الأمان الوظيفي الذي يعبر عن طموح كل عامل في التأكد من المستقبل المهني.

٦. ظروف العمل المادية: إن اختلاف ظروف العمل المادية من طريقة

تصميم المكتب، إضاءة، حرارة، رطوبة، ترتيب مكان العمل الضوضاء الشديدة والأصوات العالية، الخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية وغيرها من الظروف يمكن تقود إلى شعور الشخص بعدم مناسبة مكان العمل وظروفه وبالتالي فإنه يؤدي إلى النفور منه. ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً.

ونبه (Quick & Quick: 1984, 29) إلى قضية مهمة وهي أن الأفراد يختلفون في درجة تحملهم للحرارة بحسب البيئات التي يعيشون فيها واستجاباتهم الفسيولوجية والنفسية لمستويات الحرارة المختلفة، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف أكثر مع البيئات الحارة، في حين أن البعض الآخر يكون تكيفهم أكثر مع البيئات الباردة. أما ارتفاع مستوى الضوضاء والضجيج في مكان العمل فيصيب العاملين بأمراض السمع والجهاز العصبي عند التعرض لها لفترة طويلة، مما قد يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية منها الصمم أو ضعف السمع بشكل ملحوظ والتوتر العصبي وحدة المزاج؛ بجانب عدم التركيز الذهني. لذا ينبغي التنبيه لهذه القضية لاسيما أن المكتبات الأكاديمية ترتفع فيها كثافة عدد الرواد، بجانب كون مبانيها مغلقة وذات مساحة محدودة نسبياً مقارنة بعدد روادها.

٧. اختلال العلاقات داخل العمل : أن أي منظمة عبارة عن نظام اجتماعي

تقني بالغ التعقيد، يقوم على التفاعل بين أفرادها والجماعات ذات العلاقة، سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، فمن الطبيعي أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط لوجود شخصيات عدائية ومشاعبة في العمل، أو ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقار الخصوصية في العمل، أو تفشي الصراعات، أو الفتور في المساندة الاجتماعية (محمد: ١٤١٣هـ، ٨٣). ويقصد بالعلاقات داخل العمل هي العلاقات التي يتمتع بها الفرد في محيط بيئته التي من شأنها تنشيط استجابته نحو مثيرات ضغوط العمل أو تخفيفها. فالإنسان عادة لا يستطيع أن يبذل إلا بعد إشباع حاجاته الخاصة للحب والنماء، ويدعمها الانتماء إلى العائلة وتكوين أصدقاء وهي ما تسمى بالحاجات الفسيولوجية حتى إن البعض قد يتخذ سلوكاً مخالفاً لاتجاهاته الأصلية

من أجل إرضاء أصدقائه والمحافظه على انتمائه لهم، أن الإساءة بين الأطراف لهذه العلاقات أو استغلالها، يؤدي إلى العدوانية أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة يؤدي فيها دور المدير المناور دور خطير في توجيه سياق العلاقات. ويعتقد (فائق: ١٤١٧هـ، ١٤٣) أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عامودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية وأياً كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل، لما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وزملائهم في العمل.

٨. **عدم توافق شخصية الشخص مع متطلبات التنظيم:** تميل المنظمات كبيرة الحجم إن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، يتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات. وينتج ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين.

٩. **الأحداث الشخصية:** يتعرض الشخص من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي مثل فقد الزوج أو الزوجة، أحداث الطلاق، الإصابة والمرض الخطير، والإحالة إلى التقاعد، والتغير في المسؤولية الوظيفية، المشاكل مع الرئيس، الإجازات والأعياد. إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الشخص بضغط العمل.

١٠. **تأثير شخصية الشخص :** وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طبعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن. فهو يقرأ كتاب أثناء أكله، ويعمل أثناء مشاهدته التلفزيون ويراجع ملفاته أثناء سفره.

١١. **عبء الدور:** يقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادة أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به العامل. وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها العامل. أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن العامل لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها. وتسبب كلتا

الحالين شعوراً بعدم الارتياح والملل والرتابة والتضجر والانتقاد (فائق: ١٤١٧هـ، ١٤٢). مولدة خلفها ضغوط عمل قد تتسبب بتدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي، وتكرار الوقوع في الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للموظف لإظهار كفاءته لتعجيله في الإنجاز، وعدم أخذ فترات راحة كافية لتجديد نشاطه، بجانب إسناد بعض الأعمال المعقدة إلى من لا تتوافر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز، أو اتخاذ قرارات حاسمة، أو لنقص العمل الذي لا يستثير حماس الأفراد ويؤدي بهم للشعور بعدم أهميتهم في المؤسسة. كما يمثل وقت العمل أيضاً عبئاً إضافياً على بعض المهن التي تتطلب طبيعة العمل فيها العمل لساعات طويلة، أو تتطلب أداءً متواصلًا، أو عملاً ليلياً أو أثناء العطلات فهذه كلها تكون أسباباً لمصادر الضغوط أثناء العمل.

١٢. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتوحدتهم، وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. وبين (Furnham: 1997, 328). أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر على علاقاتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم حتى المراجعين مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم إلى جانب ما سبق مما يسببه عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فإن المنطق ومصلحة العمل أيضاً يحتمان التعرف إلى مقترحات العاملين في القرارات التي سوف تنفذ، لأن في ذلك جانباً إيجابياً لتطوير العمل، فضلاً عن التأثير النفسي الذي ينعكس على أداء العمل لو قلصت فرص المشاركة في اتخاذ القرار.

١٣. الاختلاف المهني: ينخفض أداء الذين يعملون في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم، إذ قد تفرض الظروف السياسية أو الاجتماعية أو الإنسانية إلى الاحتفاظ بالعاملين في العمل على الرغم من عدم تطابق الاختصاصات، ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم ويسبب لهم ضغوطاً نفسية ومهنية بشعورهم من عدم الرضا عن أنفسهم أو عدم رضا المسؤولين عن أدائهم. وغالباً ما يشعرون بعدم الأمان الوظيفي إزاء الداخلين الجدد ذوو الاختصاص إذ ما تتوافر الفرصة للمنظمة بحصولها على مختص حتى أن تقوم بإعفاء صاحب الاختصاص المغاير من مكانه وهذا منطق علمي ووظيفي لا غبار عليه، أن المنظمة ملزمة في إعادة تأهيل هؤلاء وغيرهم ممن هم باختصاص مناسب ولكن تقادمت خبراتهم ومعارفهم لانقطاعهم عن تطوير أنفسهم واللاحق بالمستجدات العلمية بهدف

إعطائهم علماً وخبرة تأهيلية جديدة تمنحه الثقة عند العمل وترفع من أدائه. وقد يحدث هذا في كثير من الدول التي لا ترى مبرراً من بعض الاختصاصات المشبعة فتكون أمام خيار غلق القسم العلمي لانتفاء الحاجة إلى مخرجاته ولعدم الطلب من قبل سوق العمل على نواتجه، إننا نرى من الأجدى تطبيق استراتيجيات الترشيح الوظيفي الايجابية بحق هؤلاء اللذين قدموا خدمات جليلة للمنظمة يوما ما.

١٤. **النمو والتقدم المهني :** يؤدي النمو والتقدم المهني إلى تحقيق الذات، وذلك بعد أن يشعر الفرد أنه تعلم قدرات جديدة تحقق أحلامه، ويدخل ضمن مفهوم النمو المهني الترقيات والحوافز. حيث يتطلع كل موظف إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته المادية والمعنوية (معهد الإدارة: ١٤٠٥هـ، ١٨٤). وذلك لأن الأفراد لا يحتاجون فقط إلى أن يوظفوا مهاراتهم السابقة التي على أساسها تقلدوا وظائفهم الراهنة بل إنهم بحاجة إلى أن تتاح لهم الفرص لكي يطوروا مهاراتهم ويكونوا مهارات جديدة تؤهلهم إلى تحسين مكانتهم الوظيفية إلى جانب تحسين وضعهم المالي. الا اننا نجد في بعض التعليمات والأنظمة او القوانين ظهور ما يسمى بظاهرة (الهضبة الوظيفية) (Functional Pluto) اذ يصل الموظف الى حد معين في درجة وظيفية يقف عندها لأسباب عديدة منها عدم شغور درجة وظيفية في الدرجة التي يروم الترقية إليها او لأنه استنفذ كل الترقيات والعلاوات وهذا ما يجعل العمل غير ذو معنى، ويشكل بنفس الوقت إخلالا بعقد العمل بين الموظف والجهة المعنية التي ينبغي ان تضمن له تسلسل الترقى والتطوير والمكافأة بتتابع الزمن. ان هذا يدخل في التطور المهني تحت مسمى (فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي) اذ إن إحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء، يعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته، ومحاولته تأكيد مستقبله المهني(الهنداوي: ١٩٩٤م، ١٠٢). ويكفل لهم مقابلًا مناسباً لما يقدمونه من جهد وخدمات. ورغم ما قد يعترض الفرد من ضغط بسبب عدم حصوله على الترقية في عمله في الوقت المناسب، إلا أن هذا الشعور أيضاً يستمر عندما يترقى لعمل يفوق قدراته الشخصية وطاقاته (ماهر: ١٩٩١م، ٢٩٦)، وعلى الرغم من أهمية هذا العنصر بوصفه هدفاً رئيساً ينشده العاملون ويتطلبه التطور الوظيفي والمهني، إلا أنه قد يكون سبباً من أسباب ضغوط العمل السلبية خاصة عندما لا يكون لدى المؤسسة خطة للتطوير الوظيفي، أو تكون الفرص محدودة جداً لتطوير العاملين، أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في

المؤسسات والمنظمات الأخرى، مما يؤدي بهم إلى الملل من العمل وعدم الحماس في الإنجاز وضعف الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، أو يجعلهم يبحثون عن عمل آخر يحققون فيه ذاتهم (هيجان : هـ، ١٩٣-١٩٥).

ويرى (الساعدي وبواشير، ٢٠١٤) ان هناك مصادر لضغوط العمل هي (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، تقويم الاداء، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الادارة العليا)، جرى اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية.

ثالثاً. مؤشرات عالمية عن تطور ظاهرة ضغوط العمل:

لم يكن موضع ضغوط العمل باطارة الفلسفي الحالي مالوفا في بداية القرن العشرين بقدر ما كان الاهتمام منصبا عن الانتاج والانتاجية، وعلى الرغم مما اضعفته المدرسة الانسانية من لمسات ناعمة لفهم المورد البشري فان ضغوط العمل بقى موضوعا ثانويا في الدراسات والابحاث، مع العلم ان تجارب الهوثورن قد اوصت بتوصيات علمية واقعية الا ان جلها كان لبيئة العمل من دون الجوانب العاطفية والعلائقية، على هذا الاساس يمكن توثيق بعض الاشارات عن اهتمامات العالم بضغوط العمل بوصفه مدخلا للتوسع فيه وكما ياتي: (Ganster & Schaubroeck:1994) و (الهنداوي، ١٩٩٤: ٨٩) و (www.aibawba.com)

١. كان للولايات المتحدة سبق الاهتمام بموضوع ضغوط العمل منذ بداية السبعينات، اذ احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج من الضجر، وتزايد حالات القلق، والتوتر والاكتئاب، والانهيار العصبي، والانفصام (الهنداوي، ١٩٩٤: ٨٩).

٢. ان (٨٠%) من العاملين الكنديين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة (Ganster & Schaubroeck:1994).

٣. اعلنت منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة، والمعنية بشؤون العمل والعمال نتائج بحثها أن نحو (١٠%) من البالغين يصابون بفعل ظروف العمل الضاغطة بأنواع من الإحباط المؤدية للكآبة كل عام.

٤. خسارة ألمانيا من المشاكل الصحية ذات الطبيعة النفسية الذهنية تقدر بنحو (٢.٢) مليار دولار في العام.

٥. الخسارة التي تتحملها بريطانيا من المشاكل الصحية ذات الطبيعة النفسية الذهنية ناتجة عن (٣٠%) من قوة العمل التي تعاني شكل من أشكال الضغط النفسي أو الإحباط.

٦. اما في بولندا فقد نما القلق من ضغط العمل والخوف من فقدان الوظيفة بنسبة (٥٠%) خلال المدة من ٩٧ وحتى ١٩٩٩م.
٧. وفي فنلندا يضيع ما مجموعه (٣٠) ألف ساعة عمل كل عام بسبب حالات الانتحار الناتجة من ظروف العمل السلبية.
٨. وجد الباحثون في جامعة ماسترخت الهولندية بعد متابعة أكثر من ثمانية آلاف عامل في شركات مختلفة لمدة ثلاث سنوات أن العاملين في وظائف تتصف بضغط العمل وذات متطلبات وظيفية متعددة يصابون بأمراض القناة الهضمية والتهاباتها والأنفلونزا بنسبة (٢٠%) عن أقرانهم من العاملين في الوظائف الأقل متطلبات (www.aibawba.com).
٩. خلصت دراسة علمية ألمانية أجراها باحثون مختصون من (معهد روبرت كوخ العلمي) على أكثر من ١٧٠٠ شخص إلى أن الضجيج والإجهاد يؤدي إلى مرض ضغط الدم المرتفع الذي يعد من أخطر أمراض العصر، كما ربطت الدراسة بين الضجيج والإصابة بأمراض أخرى منها أمراض الدورة الدموية والقلب والأمراض النفسية (الأخبار العربية وأخبار الشرق الأوسط – أهم العناوين | البوابة).

رابعاً. آثار ضغوط العمل: يمكن تصنيف الآثار من حيث مصدرها إلى قسمين: (هيجان، ١٩٩٨: ٢٢٨)

١- الآثار المترتبة على الشخص:

- أ. **الأعراض العضوية :** تتمثل في زيادة ضربات القلب، ضيق في التنفس، الشد العضلي خاصة في الفك، زيادة ضغط الدم، جفاف في الفم واضطرابات في المعدة، عسر الهضم، القلق، كثرة الحركة وعض الأظافر، هز الأقدام، ارتعاش اليد، التعب والإرهاق والخمول، صعوبة في النوم، الصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار، العرق بغزارة خاصة في الكفين والشفة العليا، الإفراط في الأكل أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.
- ب. **الأعراض النفسية :** تتمثل في الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء، الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف، فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعوانية، سرعة التأثر والشعور بالإهمال من طرف الآخرين، عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي، إهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات، الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان، عدم القدرة على الابتكار وتأجيل الأشياء من دون سبب المزاج الحاد والمتقلب، عدم الاكتراث.

ت. **الأعراض السلوكية** : تتمثل في نوعين، الأعراض السلبية والأعراض الإيجابية، وتتمثل الأعراض السلبية بالآتي:

- (١) عدم القدرة على فعل أي شيء.
- (٢) التعامل مع الموقف بكل برودة وكأنهم لم يتم وضعهم في موقف يمثل حرج أو ينشأ عليهم ضغط، أو منهم من يأخذ الموقف بحكمة وتأنى ثم يفكر كيف يتصرف.
- (٣) الهروب من الموقف متعللين ببعض الأسباب الخاصة أو الأسباب الخارجية عن إرادتهم.
- (٤) العدوانية في التعامل.
- (٥) استهلاك الطعام بشراهة: هناك أفراد عندما يتعرضون لموقف يضع همه في قضاء الوقت في الأكل.
- (٦) فقدان الشهية وعدم الرغبة في الطعام.
- (٧) ارتفاع معدلات التدخين وتعاطي المخدرات والكحوليات.
- (٨) اللامبالاة في كل شيء.

٢- الآثار المترتبة على المنظمة: توصل (ابو قحف، ٢٠٠١: ٢٠٨) ان

المنظمات تتحمل نوعين من الكلف حسب تصنيف معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة "ميتشغان" الأمريكية بسبب ضغوط العمل نوجزها بتصرف وكما يأتي:

أ. **الكلف المباشرة** : وتشمل نوعين من الكلف:

١. **كلف المشاركة أو العضوية** : كثير من الأحيان يصعب الاستفادة من الشخص في العمل بسبب ضعف مشاركته في العمل، وهناك عدة سلوكيات تثبت ضعف مشاركة الشخص في العمل هي:

(أولاً) الغياب والتأخر عن العمل.

(ثانياً) الإضطراب والتوقف عن العمل.

(ثالثاً) ترك العمل.

(رابعاً) الشكاوي والتظلمات.

(خامساً) اللجوء للإجازات المرضية.

(سادساً) تعظيم الأحداث الاجتماعية الشخصية والبيئية وتفضيلها على

ضرورات العمل كأحداث الوفيات أو المواصلات

وخصوصيات العائلة.

٢. **المكافآت التعويضية** : تقوم المنظمات بدفع مكافآت تعويضية عند

تعرض العمال إلى إصابات وأمراض نفسية أو جسمانية نتيجة

تعرضهم لضغوط العمل ويختلف التعويض باختلاف نوع المهنة التي

يشغلها الشخص. ومن ثم يتطلب من المنظمات توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على منع الحوادث.

ب. الكلف غير المباشرة: وتصنف إلى : (اللوزي, ٢٠٠٣: ٨٢)

١. **نقص الحيوية والنشاط :** عندما يتعرض الشخص لمستوى مرتفع من الضغوط بشكل مستمر، فإنه يفقد حماسه وحيويته وقدرته على الأداء ومن ثم ينخفض إسهامه في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها.

٢. **نقص الاتصالات :** يؤثر المستوى المرتفع من ضغوط العمل على أنماط الاتصالات بين العاملين في المنظمات. ويترتب عنه سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، وهذه تكاليف تتحملها المنظمة.

٣. **عدم الدقة في صنع القرارات :** إذ أن ضغوط العمل يترتب عليها ضعف الاتصالات وانخفاض في معدل تكرار الاتصالات وتحريف وتشويه الرسائل، وبالتالي المعلومات المطلوبة لصنع القرارات ستكون ناقصة أو مشوهة أو أنها لا تصل في الوقت المناسب، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق أو غير ملائم للمنظمة.

٤. **جودة علاقات العمل :** يترتب عن ضغوط العمل المرتفعة أن يكون العاملين أقل ثقة وأقل إحتراما وأكثر كرها وحقدا وعداوة وأقل حبا لزملائهم الذين يعملون معهم وبالتالي يصبح جو العمل غير صحي ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد الكلف وينخفض مستوى الرضا عن العمل.

٥. **تكاليف الفرصة :** المنظمات التي تعاني من ضغوط مرتفعة ويتعرض فيها العاملون لضغوط شديدة، يكون في غير إستطاعتها توفير بيئات صحية ومن ثم لا تتوفر لديها القدرة المناسبة على مواجهة المخاطر والمعوقات والإستفادة من الفرص المتاحة أمامها حاليا و مستقبليا.

المبحث الثالث

(اختبار وتحليل فرضيات البحث)

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مستوى تشبع فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتباين من خلال ثلاثة محاور، يختص المحور الأول بإجراء التحليل العاملي لفقرات استبانة البحث، فيما يختص المحور الثاني باختبار علاقات الارتباط لينصرف المحور الثالث لاختبار وتحليل علاقات التباين بين متغيري البحث على مستوى عينتي البحث، وكما يأتي:

المحور الأول

(التحليل العاملي لفقرات متغيرات البحث)

إن هذا الجهد الإحصائي يعد ضرورياً قبل البدء باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتباين بين متغيرات البحث بهدف التحقق من قوة وضعف فقرات الاستبانة، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) لذلك فإن الجهد الإحصائي لهذا المحور سيتجه إلى تحليل العوامل الرئيسية (Principals Component Analysis) التي في ضوئها تجري عملية تحديد نسب التشبع البالغة (٤٠%) استناداً إلى (Field, 2009: 647) وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن أقوى نسب للتشبع.

من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العاملي (١٢) عامل (جذر) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات بالنسبة لعينة القيادات الادارية، و (١٥) عامل (جذر) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات بالنسبة لعينة المرؤوسين، وهو عدد كبير من العوامل التي تفسح مجالاً واسعاً أمام الباحث لاختيار الفقرات المميزة. فقد بينت التحليلات الإحصائية للتباين الكلي لهذه العوامل أنها قادرة على تفسير ما نسبته (91.178%) بالنسبة لعينة المرؤوسين و (96.046%) بالنسبة لعينة القيادات الادارية من العوامل التي تتحكم بفقرات الاستبانة ما يشير إلى واقعية نسب التشبع ويتضح ذلك من خلال معطيات الجدول (2). وبهدف التحقق من إمكانية الحصول على نسب تشبع أعلى فقد جرى تحليل البيانات من خلال تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، إلا إن عدد العوامل الكبير التي رشحتها مصفوفة المكونات وقوتها مكنت البحث من الوصول إلى الحل الأمثل عن طريق مصفوفة المكونات من دون اللجوء إلى مصفوفة التدوير وكما في الجدول (3).

الجدول (٢)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينة المرووسين

العامل (الجذر)	قيم التشبع لمجموع المربعات (Initial Eigenvalues)		
	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي
1	22.937	22.937	28.671
2	42.875	19.938	24.923
3	54.622	11.747	14.683
4	62.607	7.986	9.982
5	68.576	5.969	7.462
6	73.771	5.195	6.493
7	78.046	4.275	5.344
8	81.532	3.486	4.357
9	84.141	2.610	3.262
10	86.602	2.460	3.075
11	89.028	2.426	3.033
12	91.178	2.150	2.687

الجدول (٣)

تحليل التباين الكلي لجذور مصفوفة المكونات لعينة القيادات الادارية

العامل (الجذر)	قيم التشبع لمجموع المربعات (Initial Eigenvalues)		
	النسبة المتراكمة للتباين	النسبة المئوية للتباين	الكلي
1	22.937	22.937	28.671
2	42.875	19.938	24.923
3	54.622	11.747	14.683
4	62.607	7.986	9.982
5	68.576	5.969	7.462
6	73.771	5.195	6.493
7	78.046	4.275	5.344
8	81.532	3.486	4.357
9	84.141	2.610	3.262
10	86.602	2.460	3.075
11	89.028	2.426	3.033
12	91.178	2.150	2.687
13	93.000	1.822	2.278
14	94.665	1.665	2.081
15	96.046	1.380	1.726

اظهرت نتائج التحليل العاملي لمتغيري البحث عن تشبع جميع فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير التفسيري الارهاب التنظيمي والمتغير المعتمد ضغوط العمل، اذ تجاوزت فقرات المقياس نسبة الـ (40%) وهذا يشير الى ادراك عينة العاملين والقيادات الخاضعة للاستقصاء لأبعاد الارهاب التنظيمي وضغوط العمل. وقد تقدمت اجابات القيادات الادارية للمنظمات المعنية على اجابات العاملين في شدة الاتفاق اذ كانت نسبة التباين المفسر من خلال التحليل العاملي لعينة العاملين قد بلغت (91.178) في حين بلغت نسبة التباين المفسر لعينة القيادات (96.046). لقد جرى تشخيص تراجع طفيف في استجابات العينتين ازاء بعد (الارهاب بين العاملين) اولا و(ارهاب ضد المنظمة) ثانيا و(الارهاب الخارجي) ثالثا، على الرغم من حصول فقرات هذه الابعاد على نسب التشبع اللازمة.

المحور الثاني

(اختبار فرضيات الارتباط)

استنادا الى فرضيات البحث التي حددت اهمية استعمال معامل ارتباط كندال بوصفه معاملا لامعلميا لقياس شدة ارتباط متغيرات البحث فقد اسفرت مصفوفة ارتباط كندال عن المعاملات المؤشرة في الجدول (4) وكما يأتي:

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

افادت هذه الفرضية ب(ترتبط ممارسات الارهاب الخارجي ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات ظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب الخارجي و(عبء العمل، تقويم الاداء)، وعليه لا ترفض هذه الفرضية، ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل)، وعليه ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضيات البديلة الاتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب الخارجي وصراع الدور.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب الخارجي وغموض الدور.

٣. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب الخارجي وظروف العمل.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

افادت هذه الفرضية بـ(ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي على المستوى العام ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء). وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية):

١. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي الداخلي ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي الداخلي و(صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء)، وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

٢. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي للإدارة للعاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي للإدارة للعاملين و(صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء)، وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

٣. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي بين العاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين و(صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل). وعليه ترفض هذه الفرضيات وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها :
أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين وغموض الدور.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين وظروف العمل.

ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين وعبء العمل.

٤. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي ضد المنظمة ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي ضد المنظمة و(صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، تقويم الاداء)، وعليه لا ترفض هذه الفرضية، ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية مع (ظروف العمل، تقويم الاداء)، وعليه ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضيات البديلة الاتية:

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب الخارجي وظروف العمل.

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الارهاب الخارجي وتقويم الاداء.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

افادت هذه الفرضية (ترتبط ممارسات الإرهاب الخارجي ايجابيا في سلوكيات العاملين مولدة نوعا من الارهاب التنظيمي كونه يتداخل مع مركبات سلوكية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب الخارجي مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). ظهر ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين الإرهاب الخارجي مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا)، وعليه لا ترفض هذه الفرضية، ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب الخارجي و العلاقة مع الطلبة، وعليه ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب الخارجي و العلاقة مع الطلبة).

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

افادت هذه الفرضية (ترتبط ممارسات الإرهاب التنظيمي على المستوى العام ايجابيا في سلوكيات العاملين مولدة نوعا من الارهاب التنظيمي كونه يتداخل مع مركبات سلوكية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإرهاب التنظيمي على المستوى العام مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

افادت هذه الفرضية (ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي على المستوى العام ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي الداخلي ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي الداخلي على المستوى العام مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

ب. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي للإدارة للعاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي للإدارة للعاملين على المستوى العام مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

ت. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي بين العاملين ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر،

العلاقة مع الادارة العليا). وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين على المستوى العام مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وعليه لا ترفض هذه الفرضية. ولا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين و العلاقة مع الطلبة، وعليه ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي بين العاملين و العلاقة مع الطلبة).

ث. ترتبط ممارسات الارهاب التنظيمي ضد المنظمة ايجابيا في السلوكيات الشخصية للعاملين مولدة تداخلات تنظيمية وهيكلية مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا)، وبعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات اظهرت المعاملات التي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الارهاب التنظيمي ضد المنظمة على المستوى العام مع (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الطلبة، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الادارة العليا). وعليه لا ترفض هذه الفرضية.

الجدول (4)

مصفوفة ارتباط كندال لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

المتغير الاستجابي	المتغير التفسيري	ابعاد ضغوط العمل								
		ضغوط العمل	صراع الدور	غموض الدور	ظروف العمل	عبء العمل	تقديم الاداء	العلاقة مع الرئيس المباشر	العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع الطلبة مع الادارة العليا
الارهاب الخارجي	0.42**	0.124	0.121	0.23	0.35**	0.34*	0.34*	0.35**	0.22	0.31*
الارهاب التنظيمي	0.54**	0.43**	0.42**	0.34**	0.35**	0.54**	0.51**	0.42**	0.33**	0.49**
الارهاب الداخلي	0.57**	0.45**	0.54**	0.34*	0.31*	0.45**	0.56**	0.35**	0.43**	0.44**
ارهاب الادارة للعاملين	0.65**	0.55**	0.54**	0.44**	0.55**	0.65**	0.66**	0.34**	0.31*	0.55**
الارهاب بين العاملين	0.34**	0.35**	0.24	0.21	0.12	0.32*	0.28*	0.54**	0.21	0.32*
ارهاب ضد المنظمة	0.35**	0.45**	0.54**	0.21	0.31*	0.21	0.45**	0.34*	0.32*	0.54**

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الثالث

(اختبار وتحليل علاقات التباين)

جرى اختبار علاقات التباين على وفق اختبار (Mann- Whitney Test) اللامعلمي التي تجمع متغيرات البحث الرئيسة والفرعية على مستوى عينتي البحث، وكانت النتائج كما يأتي:

أولاً: تحليل التباين على مستوى الارهاب التنظيمي:

سيجري تحليل التباين باعتماد مؤشر (Z) المحسوبة ومن ثم اختبار معنوي وذلك بمقارنته بـ (Z) الجدولية، إذ تقبل الفرضية في حال كون القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، والعكس صحيح، وعلى وفق (Mann- Whitney Test).

الجدول (6) تحليل التباين للإرهاب الداخلي <table border="1"> <tr> <td>42.700</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>3.117</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.000</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	42.700	Mann- Whitney	3.117	Z	0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	الجدول (5) تحليل التباين للإرهاب الخارجي <table border="1"> <tr> <td>167.500</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>0.876</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.478</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	167.500	Mann- Whitney	0.876	Z	0.478	Asymp. Sig. (2-tailed)
42.700	Mann- Whitney												
3.117	Z												
0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)												
167.500	Mann- Whitney												
0.876	Z												
0.478	Asymp. Sig. (2-tailed)												
الجدول (8) تحليل التباين للإرهاب بين العاملين <table border="1"> <tr> <td>0.000</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>5.441</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.000</td><td>mp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	0.000	Mann- Whitney	5.441	Z	0.000	mp. Sig. (2-tailed)	الجدول (7) تحليل التباين لإرهاب الإدارة للعاملين <table border="1"> <tr> <td>106.500</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>2.142</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.010</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	106.500	Mann- Whitney	2.142	Z	0.010	Asymp. Sig. (2-tailed)
0.000	Mann- Whitney												
5.441	Z												
0.000	mp. Sig. (2-tailed)												
106.500	Mann- Whitney												
2.142	Z												
0.010	Asymp. Sig. (2-tailed)												
الجدول (9) تحليل التباين للإرهاب ضد المنظمة <table border="1"> <tr> <td>84.700</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>3.117</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.001</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>		84.700	Mann- Whitney	3.117	Z	0.001	Asymp. Sig. (2-tailed)						
84.700	Mann- Whitney												
3.117	Z												
0.001	Asymp. Sig. (2-tailed)												

تبين من خلال الجداول السابقة التي بينت تحليل التباين للمتغير الرئيس (الارهاب التنظيمي) قبول الفرضيات للأبعاد (للإرهاب الداخلي، ارهاب الادارة للعاملين، الارهاب بين العاملين، الارهاب ضد المنظمة) بمستويات المعنوية المبينة إزاء كل متغير. بما يعني وجود توجهات مغايرة لكل عينة عن الأخرى في إدراك معنى وممارسات الارهاب التنظيمي، وان هناك تبايناً في إدراك هذه المتغيرات. ولا تقبل الفرضيات المتعلقة بـ(الارهاب الخارجي) اذ لا توجد ادراكات مختلفة بين العينتين وان الارهاب الخارجي هو واحد في معناه وتفسيره وانعكاساته بين الادارة والعاملين. وتقبل الفرضيات البديلة التي مفادها: لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير الارهاب الخارجي بين العينتين.

ثانياً: تحليل التباين على مستوى ضغوط العمل:

الجدول (11) تحليل التباين لتقويم الاداء <table border="1"> <tr> <td>86.500</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>3.343</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.001</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	86.500	Mann- Whitney	3.343	Z	0.001	Asymp. Sig. (2-tailed)	الجدول (10) تحليل التباين لظروف العمل <table border="1"> <tr> <td>87.540</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>3.241</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.001</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	87.540	Mann- Whitney	3.241	Z	0.001	Asymp. Sig. (2-tailed)
86.500	Mann- Whitney												
3.343	Z												
0.001	Asymp. Sig. (2-tailed)												
87.540	Mann- Whitney												
3.241	Z												
0.001	Asymp. Sig. (2-tailed)												
الجدول (13) تحليل التباين للعلاقة مع الرئيس الاعلى <table border="1"> <tr> <td>59.500</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>4.354</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.000</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	59.500	Mann- Whitney	4.354	Z	0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	الجدول (12) تحليل التباين للعلاقة مع الرئيس المباشر <table border="1"> <tr> <td>56.000</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>4.241</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.000</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	56.000	Mann- Whitney	4.241	Z	0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)
59.500	Mann- Whitney												
4.354	Z												
0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)												
56.000	Mann- Whitney												
4.241	Z												
0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)												
الجدول (15) تحليل التباين للعلاقة مع الزملاء <table border="1"> <tr> <td>36.500</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>4.219</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.000</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	36.500	Mann- Whitney	4.219	Z	0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	الجدول (14) تحليل التباين للعلاقة مع الطلبة <table border="1"> <tr> <td>175.000</td><td>Mann- Whitney</td></tr> <tr> <td>0.168</td><td>Z</td></tr> <tr> <td>0.753</td><td>Asymp. Sig. (2-tailed)</td></tr> </table>	175.000	Mann- Whitney	0.168	Z	0.753	Asymp. Sig. (2-tailed)
36.500	Mann- Whitney												
4.219	Z												
0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)												
175.000	Mann- Whitney												
0.168	Z												
0.753	Asymp. Sig. (2-tailed)												

الجدول (١٦) تحليل التباين لغموض الدور		الجدول (١٧) تحليل التباين لصراع الدور	
57.500	Mann-Whitney	58.500	Mann-Whitney
3.788	Z	3.877	Z
0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)

الجدول (١٨) تحليل التباين لعبء العمل	
61.000	Mann-Whitney
3.887	Z
0.000	Asymp. Sig. (2-tailed)

تبين على مستوى متغير ضغوط العمل قبول الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الفرعية (ظروف العمل، تقويم الاداء، العلاقة مع الرئيس المباشر، العلاقة مع الرئيس الاعلى، العلاقة مع زملاء العمل، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل) بما يشير إلى وجود تباين في تفكير وإدراك عينتي البحث لمضمون كل بعد وان هناك توجهها مغايرا في التعامل مع ممارسات الارهاب، وعدم قبول الفرضيات الخاصة بالأبعاد الفرعية (العلاقة مع الطلبة) وقبول الفرضيات البديلة التي مفادها: لا يوجد تباين ذو دلالة معنوية لمتغير العلاقة مع الطلبة بين العينتين.

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

يقدم هذا المبحث إجمالاً أهم ما توصلت إليه نتائج التحليلات الإحصائية من استنتاجات وما ترتب عليها من توصيات تحقيقاً للكشف عن مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافه وإيجازاً لما ينبغي الأخذ به من قبل إدارات مجتمع البحث تحقيقاً للأهمية التي توخاها البحث، وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

١. ان الارهاب هو مفهوما عاما متاخلا لا يمكن تجزئته عن بعضه الا لأغراض البحث الاكاديمي، ومما يؤكد ذلك وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاده. وان الارهاب الخارجي يلامس جميع

المنظمات العاملة في البلد من دون تمييز كما انه يقوض الامن ويحد من الحركة ويستنزف الموارد.

٢. ان الارهاب التنظيمي يرتبط بضغوط العمل بشكل اكبر من الارهاب الخارجي، اذ ربما ينظر العاملين الى الارهاب الخارجي هو ارهاب سياسي او ارهاب دولة تحتويه ساحة الصراعات السياسية ولا ينعكس بقوة على ضغوط العمل الناشئة من ممارسات الادارة العليا او الرئيس الاعلى لزرع الخوف في نفوس العاملين من خلال استعمال اساليب تنظيمية داخل المنظمة.

٣. ان الارهاب التنظيمي يرتبط بجميع الابعاد الفرعية لمتغير ضغوط العمل، ومن شان هذا الارتباط ان يؤثر في هذه المتغيرات، وفي نفس الوقت لم يلامس الارهاب الخارجي عدد من متغيرات ضغوط العمل مثل (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، العلاقة مع الطلبة).

٤. تمارس الادارة ارهابا للعاملين يفوق انواع الارهاب الاخرى في الوقت الذي لا تعتقد الادارة ان هذه الممارسات تدخل في عداد ممارسات الارهاب التنظيمي كالتلويح بالعقوبة او تأخير الترقية او الحرمان من بعض الامتيازات.

٥. يمارس العاملين ارهابا ضد المنظمة يتمثل في صراع الدور والعلاقة بالرئيس المباشر او العلاقة مع الادارة العليا بشدة، في حين تقل ممارسات الارهاب ضد المنظمة للأبعاد الاخرى، ولعل ذلك ناشئ عن معرفة العاملين لطبيعة العلاقة بمتخذ القرار ومركزية الادارة وتراجع النهج الديمقراطي في الادارة.

٦. انحسرت ممارسات الارهاب بين العاملين بشكل واضح اذ لم يتسبب هذا النوع من الارهاب بضغوط عمل في مجالات عديدة منها (غموض الدور، ظروف العمل، عبء العمل، العلاقة مع الطلبة).

٧. كانت ممارسات الارهاب بين العاملين والارهاب ضد المنظمة من اكثر انواع الارهاب تراجعا بين انواع الارهاب الموصوفة في البحث واقلها ملائمة لضغوط العمل.

٨. يمارس الرئيس المباشر ارهابا ضد المرؤوسين يفوق ارهاب الادارة العليا وهكذا نوع من الارهاب، وهذا يشير الى ان الرئيس المباشر عندما يفقد عوامل السيطرة الشعورية على العاملين فانه يتشبث بسلطة الهيكل التنظيمي وما تفوضه له من صلاحيات في اجبار الآخرين كرها لأداء مهامهم.

٩. لم تختلف عينة المرؤوسين عن عينة القيادات في ادراك مفهوم وشكل الارهاب الخارجي، اذ لا يوجد أي اختلاف في النظرة لهكذا ممارسات.

١٠. اختلفت نظرة المرؤوسين في ادراك انواع الارهاب الاخرى (الارهاب بين العاملين، ارهاب ضد المنظمة، ارهاب الرئيس المباشر، ارهاب الادارة العليا) عن نظرة القيادات الادارية، اذ ان لكل منها رؤية خاصة للممارسات الارهابية.

١١. إن سبب الكثير من الضغوط النفسية للمرؤوسين وعدم الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الدنيا، هي المخالفات التي يقع فيها الكثير من المديرين في ممارستهم اليومية، بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم.

ثانياً: التوصيات

١. اشراك القيادات الادارية بمختلف مستوياتها في برامج تطويرية لإدارة الشعور واكتساب المهارات الشعورية بوصفها من المهارات المهمة كلما ارتقى القادة في السلم التنظيمي.

٢. تجنب استعمال السلطة قدر المستطاع في توجيه العاملين لأداء مهامهم، لاسيما السلطة التي تزرع الخوف في نفوس العاملين، اذ ان الارهاب التنظيمي يرتبط بضغوط العمل اكبر من ارتباطه بالارهاب الخارجي.

٣. تعزيز العمل بالاستناد الى معايير الشهادة والخبرة والكفاءة، لاسيما في اسناد المواقع الوظيفية والمهنية واختيار القيادات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية لتسهم في تقليص عدد من متغيرات ضغوط العمل مثل (صراع الدور، غموض الدور، ظروف العمل، العلاقة مع الطلبة).

٤. تعزيز نظاما تحفيزيا ايجابيا للعاملين بدلا من التلويح بالعقوبة او تأخير الترقية او الحرمان من بعض الامتيازات وذلك من خلال اشراكهم بالأرباح ومنح الضمانات الصحية والاجتماعية واثارة التنافس الايجابي بينهم.

٥. العمل بديموقراطية الادارة لتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس واحلال الشخص المناسب في المكان المناسب.

٦. لابد ان يعلم القادة ما هي مسببات الارهاب التنظيمي وكما يدركها العاملين وليس من وجهة نظرهم.

٧. تشجيع الاهتمام بالكفاءة البدنية للعاملين بوصفها وسيلة في مواجهة الآثار الجانبية البيئية لضغوط العمل، من خلال انشاء مراكز لممارسة الرياضة اثناء اوقات الاستراحة تسهم في رفع فاعلية أعضاء الجسم

- بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد. كما أنها تعد وسيلة للتركيز والاسترخاء و صرف العقل عن أي متاعب أو توتر.
٨. التشجيع على ممارسة تمارين الاسترخاء كونها تؤدي الى انخفاض توتر العضلات وإنخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطؤ في عملية التنفس، ويجري اتخاذ وضع مريح وإقفال العينين.
٩. تجنب الشد العصبي وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط.
١٠. تدريب العاملين على السيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والذي تتبعه، وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه.
١١. توفير المساندة الاجتماعية وذلك بتشجيع بناء راس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال انضمام الشخص للجماعات المختلفة وتوثيق العلاقة بينه وبين زملائه وغيرهم خارج العمل.
١٢. تحسين جوانب العمل الذاتية، على سبيل المثال، توفير مزيد من المسؤولية و الاستقلالية، و الاعتراف، و فرص التقدم. بما يساعد على إثراء الأعمال و إتاحة أكبر قدر من الانفتاح للعاملين، الاتصالات والمشاركة واللامركزية، تفويض السلطة غير الرسمية والمرونة من خلال إعادة تصميم العمليات والهيكل التنظيمي .
١٣. اشعار العاملين بأن زملائهم ورؤسائهم يساندونهم ويقدمون لهم العون والمساعدة ويقدرونهم ويشعرون بأنهم مقبولين من قبلهم وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين العاملين والتوجه نحو عمل الفريق.
١٤. ينبغي ان يكون الشخص على معرفة في أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي، بحيث يكون الشخص على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي .
١٥. أن يشجع المديرين نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن أمثلة نظم المشاركة، اللجان، الملكية المشتركة، مشاركة في الأرباح، المشاركة في إتخاذ القرارات، والبعد عن مراكز إتخاذ القرارات التي تشعر العاملين بالغربة و ضغوط العمل.

المصادر

١. أبو النيل، محمود السيد، ١٩٨٥، علم النفس الاجتماعي ، ط / ٤، دراسات عربية وعالمية، الجزء الاول بيروت، دار النهضة العربية.
٢. ابو قحف، عبد السلام، ٢٠٠١، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٣. البدر، إبراهيم بن حمد، ٢٠٠٦، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٤. الدباغ، ١٩٩٨ جمال عبد الرسول، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، اطروحة دكتوراه (غ م)، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
٥. الهنداوي، وفية احمد، ١٩٩٤، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، الاداري مسقط، مجلد ١٦، العدد ٥٨.
٦. هيجان، عبد الرحمن ، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الادارة العامة، ١٤١٩ هـ.
٧. اللوزي، موسى، والحنيطي، نادية، ٢٠٠٣، اثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، دراسات مجلة علمية، عمان، الجامعة الاردنية، المجلد ٣٠، العدد، ٢، (ص ٣٥٠-٣٧٠).
٨. اللوزي، موسى، ٢٠٠٢، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان-الأردن.
٩. ماهر، احمد، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية ، ط / ٥، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٠. ماهر، أحمد، ٢٠٠٥، "كيفية التعامل مع ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١١. محمد، محمد عبد المقصود، ٢٠٠٦، " القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
١٢. محمود السيد، ١٩٨٥، علم النفس الاجتماعي، ط / ٤، دار النهضة العربية، دراسات عربية وعالمية، الجزء الاول، بيروت.
١٣. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠٦، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غ م) جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، والشاهين، نداء صالح مهدي، ٢٠١٥، بناء مقياس الارهاب التنظيمي في منظمات التعليم العالي، مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٤. العدلي، ناصر محمد، ١٩٩٥ "السلوك الإنساني"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٥. العدلي، ناصر محمد، ٢٠٠٠، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد السابع، العدد الثالث.

١٦. العديلي, ناصر محمد، ١٩٩٣، ادارة السلوك التنظيمي، ط/١، الرياض.
عماد الدين، محمد سلطان، ١٩٦٧، التحليل العاملي، الطبعة الاولى،
القاهرة، دار المعارف.
١٧. فائق، فوزي عبد الخالق، ١٩٩٦، ضغوط العمل، مجلة افاق
اقتصادية، مجلد ١٧، العدد.
١٨. الرفاعي, رفاعي محمد، وبسيوني, إسماعيل علي ، ٢٠٠٤ ، "تعريب
كتاب "دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٩. شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلي، رياض، ٢٠٠٠، مقدمة في
الإحصاء، الطبعة ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .

1. Azrin, N.H., Holz, W.C., and Hake, D.F. 1963, "Intermittent reinforcement by removal of a conditioned aversive stimulus" Science, Vol. 136, pp:78
2. Bowman, S., 1993, "when the Eager Screams Birch lane press Book/carol publishing", Group, New York, NK.
3. Bratton J & Gold J, 2003, Human Resource Management :Theory and Practice . 3/ e. Great Britain, Bath Press m Path, pp:443.
4. Calinago, S., 1989:An integrated control theory model of work motivation, Academy of Management Review, Vol.14 No. 2, pp. 362
5. Challagalla, G.N., & Shervani, T.A., 1996, "Dimensions and types of supervisory and satisfaction", journal of marketing, Vol. 60.
6. Cronbach L., 1984, Essentials of Psychological Testing, NY, Harper &Row's: 120.
7. Fleet V. E. W. & Van Fleet, D. D., 1998, Terrorism and the Workplace: Concept and Recommendations: In Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. and Collins, J. (Eds), Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior, Vol. 23, JAI Press, Greenwich, CT, PP: 165- 201.
8. Field B., 2009, Discovering Statistics Using SPSS, 3/ed. Sage Publication, Ltd.
9. Gabriel, Y., 2006, "Storytelling in organization" ,oxford press, New York, NK.
10. Geifman, A., 1992, "Aspects of early twentieth-century Russian terrorism: the socialist revolutionary combat organization", Vol, 4, summer.
11. Giacalone, R.A., & Greenberg, J., 1997, "Antisocial Behavior in organization, Sage publications", Thousand Oaks, CA.
12. Holtfreter, K. 2005 "Employee crimes" in Salinger, L.M. (Ed), Encyclopedia of White-Collar & corporate Crime, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA, pp.284-8.
13. Hoobler J. M& Johnson N . B., 2004, An Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review ,Vol. 33.

14. Hocking, J., 1993, *Beyond Terrorism: The Development of the Australian Security State*, Allen & Unwin Pty Ltd, Sydney .
15. Johnson, P., 1986 "The cancer of terrorism", in Netanyahu, B., (Ed), *Terrorism: How the west can win*, Straus Giroux, Farrar, NY.
16. Kinney, J.A., 1996 "Violence a work", prentice-Hall, Englewood, cliffs.
17. Laqueur, W., 1987 "The Age of Terrorism", little, Brown and company, Boston.
18. Laurence, B., 2007, "Terrorism as an International Business Crisis", *management Decision* 31.
19. Lieberman, D.A. 1993, *Learning: Behavior and Cognition*, 2nd ed., Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grover, Belmont, CA.
20. Mealiea, L.W., 1978 "Learned behavior: the key to understanding and preventing employee resistance to change ", *Group and organization studies*, Vol, 3 No.2.
21. Quick& Quick, 1988, *Organizational Stress and Preventive Management* , *Business Week*. April. 18.p: 29.
22. Reiss, A.J., 1984, selecting strategies for social control over organizational life, in Hawkins, K. and Thomas, J.M.(Eds), *Enforcing Regulation*, Kluwer -Nijhoff, Boston, MA, pp. 23-35.
23. Scotti, A J., 1986, *Executive Safety and International Terrorism: A Guide For Travelers*, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
24. Sisson, S. 1985, "Managerial risk taking" *Training and Development Journal*, January. Pp. 39-42.
25. Van Fleet, DD., 2006, "Dysfunctional organization culture: the role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors", *Journal of managerial, psychology*, vol,21 No.8.
26. www.aibawba.com
27. Woo, Gordon, 2002, *The journal of Risk Finance*, Ltd. London, U.K.