

بناء مقياس الإرهاب التنظيمي في منظمات التعليم العالي

أ.د. مؤيد يوسف نعمة الساعدي* أ.م.د. نداء صالح محمدي الشاهين**

المستخلص

الغرض من البحث هو بناء مقياس للإرهاب التنظيمي في منظمات التعليم العالي، وقد اختيرت عينة ضابطة من التدريسيين حصراً قوامها (30) تدريسيين في عدد من كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، لتجريب المقياس عليهم وبيان مدى وضوح فقراته، استطلعت آرائهم من خلال استبانة جرى بنائها بعد حصر الانتاج الفكري لعدد من اشهر الباحثين في كتابات الارهاب الدولي والارهاب التنظيمي واستخراج انواع الارهاب ومكوناته وأبعاده واهم المصطلحات التي تقترب منه، اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي للوصول الى اهدافه لكونه يحتوي على عدد من المناهج ضمنا، كما اعتمدت ادوات إحصائية لامعلمية (Non- Parametric) لتحليل البيانات بهدف اجراء اختبارات الصدق والثبات والاتساق للمقياس، بعد ان اجريت اختبارات صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) وذلك بعرضه على خبراء في مجال الاختصاص، خرج البحث بمقياس يتألف من (74) فقرة تغطي انواع ومكونات الارهاب وممارساته.

Abstract

The purpose of the research is to build a measure of organizational terrorism organizations, of higher education, and a sample of appointed officer of professors has been concern in the exclusively strength (30) teachers in a number of colleges and institutes of foundation of technical education, central to work out the scale and clarity of its statement, explored their views through a questionnaire was constructed after the inventory of intellectual production of a number of researchers in the writings of international terrorism and terrorism and extract forms of terrorism and its components and dimensions the main terms that are close to him, the existing Curriculum-Based Research and Analysis to reach, goals Search for contains a number of implicit curriculum, as well as Non-Parametric statistical tools used to analyze the data in order to conduct tests of validity and reliability and consistency of scale, after tests confirmed the arbitrators (honesty and truthfulness virtual content) and by the experts in the field of jurisdiction, came out with a scale consisting of (74) a paragraph covering the types and components of terrorist practices.

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 الكتابات عن الإرهاب وتهديداته وما يسببه من أزمات للعاملين ومنظمات الأعمال، إلا انه يلاحظ محدودية الجهود التي حاولت ان تقترب من قياس انواعه وأبعاده ومكوناته. لذا تأتي هذه المحاولة من السعي لمعالجة مشكلة قياس الارهاب، اما هدف المحاولة فيتمثل بالإحاطة بموضوع الإرهاب التنظيمي وأبعاده وإشكاله التي تظهر في منظمات التعليم العالي تمهيدا ومرتكزا لبناء فقرات المقياس، اما اهمية فتمثلت في محاولة تمكين الادارات من الوصول الى تشخيص مسببات الارهاب وانواعه من خلال بناء اداة سلوكية تعتمد لقياس الارهاب التنظيمي، تعاقبت فقرات البحث على وفق اربعة مباحث، جاء الاول منها بالمنهجية

* جامعة الفرات الاوسط التقنية .

** الجامعة التقنىة الوسطى .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/6/14

المعتمدة فيما انصرف المبحث الثاني الى عرض الاطار الفكري لمتغير البحث ليختص المبحث الثالث باختبار المقياس لينتهي بمبحث رابع يقدم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول منهجية البحث

سيقدم هذا المبحث المنهجية من خلال عرض المشكلة والأهداف والأهمية، ومن ثم المنهج المتبع في بناء المقياس وخطواته، وحدود البحث وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، وإجراءات اختبار الصدق والثبات والاتساق، وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

إن موضوع الإرهاب التنظيمي يعد واقعا قائما في اغلب منظمات الأعمال على الصعيد الدولي ولاسيما في العراق لما يمر به من وضع انتقالي تحوي في فلسفة إدارة الدولة والاحداث التي تعرض لها البلد، إذ نلاحظ ان ظاهرة الإرهاب التنظيمي وعلى صعيد التعليم العالي وما تعرضت اليه ملاكات التعليم العالي من العلماء والخبراء والاساتذة الجامعيين والمهوبين 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 شبهات غير واقعية او استعمال الاسلوب المناور للإيقاع بالآخرين او الخطف او التهديد العائلي او المساومة، بدافع اقضاء الكفاءات عن ان تأخذ مواقفها الحقيقية في العملية التعليمية او ادارة الدولة او ابعادها نهائيا بسبب الصراعات الحزبية والصراعات على المناصب. هذا فضلا عن ان ضعف القانون في اي بلد يفرض دخول اساليب بديلة يعمد اليها الافراد لاسترداد حقوقهم، كالعشائرية والتوسط والقسر واللجوء الى سلطات حزبية او نقابية الى ما شاكل ذلك من الاساليب التي تعد خارج اطار التنظيم الرسمي.

كما ان موضوعات الارهاب التنظيمي على الصعيد الفكري في البيئة العربية والعراقية حصرا التي تعد من اكثر البنات 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 مازال يعد مشكلة قائمة بذاتها.

ثانياً: أهداف البحث:

يحاول البحث الوصول إلى تحقيق الأهداف الآتية:

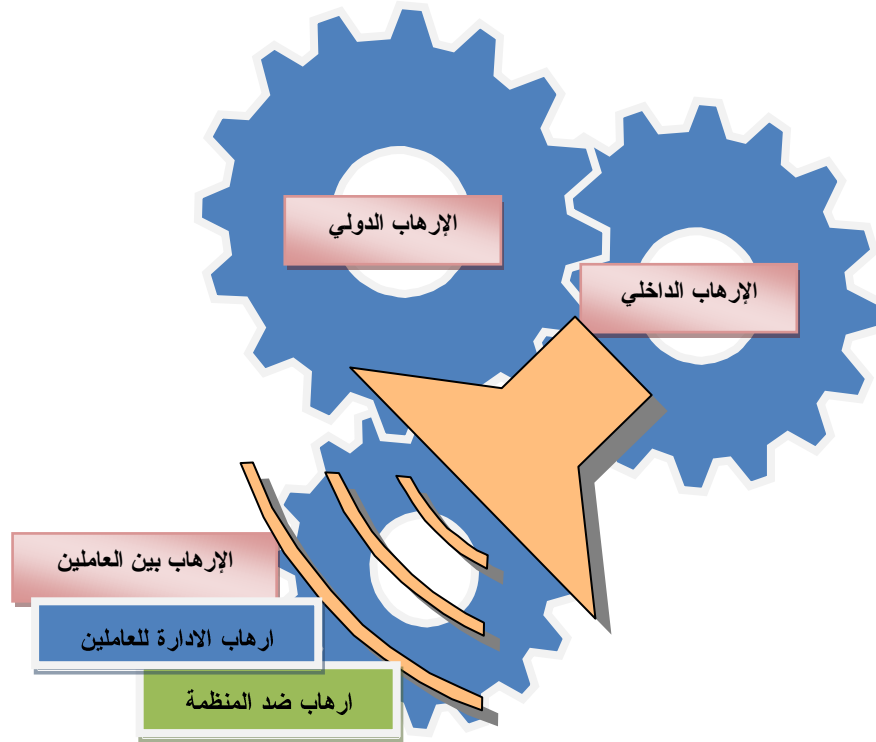
1. الإحاطة بموضوع الإرهاب التنظيمي على الصعيد النظري وتمييزه عن المفاهيم المقاربة له بوصفها خطوه اولى لبناء مقياس الارهاب التنظيمي.
2. الكشف عن انواع ومكونات الارهاب التنظيمي بهدف صياغة فقرات المقياس.
3. اعمام المقياس بشكل اولى تمهيدا لاختباره وثبات صلاحيته.

ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من انه سيقدم اداة علمية وعملية بنفس الوقت تسهل مهمة الادارات في الكشف عن انواع ومكونات الارهاب التنظيمي التي تهدد المنظمات والعاملين. وبالتالي تسهل من التقليل من اسباب حدوثها وتشخيص المتسببين بها ومعالجتها. فضلا عن ان المقياس سيؤشر مصادر الخوف التي تتسبب بها الادارات من قصد او غير قصد وبالتالي تتسبب في سلب ارادة العاملين ومصادرة حقوقهم في المشاركة بصنع القرار.

رابعاً: مخطط البحث:

أشار (Despers & Chauel, 2000: 55) الى أن مخطط البحث هو بناء فكري (Intellectual Construct) لمجموعة من الحقائق التي تقدم تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافتراسياً للظاهرة قيد الدراسة: كما انه من وجهة نظر (Revitt, 1992) مجموعة من العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به ، إذ يمكن قياس هذه المتغيرات على الرغم من اختلافها في الأهمية في المنظمات، وتتكون هذه المتغيرات من متغيرات تفسيرية ذات تأثير سببي على بقية المتغيرات، ومتغيرات استجابية تحدث تبعاً لظاهرة معينة (Daft, 2001: 17)، لذا تضمن مخطط البحث متغير الإرهاب التنظيمي ممثلاً بعجلة الإرهاب الدولي التي أفرزت مخاطرها على منظمات الأعمال لينشأ نوعاً من الإرهاب الذي جرى تمثيله بعجلة الإرهاب الداخلي والذي يشير الى احد انواع الارهاب التنظيمي الذي يمكن ان يتجسد بأنواع الارهاب الاخرى كالإرهاب بين العاملين وارهاب الادارة للعاملين والارهاب الموجه ضد المنظمة، وكما مبين في الشكل (1).



الشكل (1)
مخطط البحث الفرصي

خامساً : منهج البحث:

يُعدُّ كل من (Bratton & Gold, 2003:443) 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، إذ هو تقنية حديثة تساعد الباحث بمزج نتائج البحوث التي تتكون من فروع وعلوم مختلفة، وقد أشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676)، إلى أنه منهج يتصف بالشمول كونه يستند بذات الوقت إلى مناهج أخرى للوصول إلى الغاية، فهو منهج استطلاعي يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواء كان مسحا مكتوبا استبيانيا أو شفويا، وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بنظر الاعتبار السبب والتأثير، كما أنه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 35).

سادساً : ابعاد متغير البحث ومقاييسه

تعد المقاييس تقنية مهمة يعتمد عليها في اكساب النظريات جانب التطبيق من خلال اعتمادها بوصفها أداة تمهيدية لعمليات الاختبار والتحليل لإثبات صحة فرضيات البحث من عدمها كما أنها تعكس قدرة الباحث على اختيار ادواته المعبرة والدقيقة التي تحكم مسار العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها. وعلى وفق الدراسات التي استند إليها البحث مثل دراسة (Acharya, 2009: 285-298) و (Reade, 2009:469- 485) و (Burke, 2005: 639- 643) و (Barton, 2007:22- 25) و (Then & Loosemore, 2006: 157- 176) و (Fleet & Fleet, 2006: 763- 774) فقد جرى تفصيل أنواع ومسببات الارهاب ومكوناته من اجل استنباط الابعاد الفرعية التي سيستقر عليها بناء المقياس والتي يمكن وصفها بالاتي:

1. الإرهاب الخارجي: (ويقصد به إرهاب خارج المنظمة) وهو المظلة الكبرى لجميع أنواع الإرهاب، الذي تنفذه منظمات متخصصة ومحترفة سرية وغير سرية على وفق استراتيجيات وروية محددة، وقد يكون إرهاب كلاسيكي أو ارهاب هواة أو الإرهاب الذي تحركه دوافع سياسية أو دينية أو طائفية أو عرقية. وهو جزء من الإرهاب الدولي.
2. الإرهاب التنظيمي: أي فعل من أفعال العنف أو التهديد بالعنف مقرون بوجود نوايا لخلق أجواء من الخوف التي يمكن أن تؤثر سلبا على مواقف العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة، وكذلك على زيادة الكلف وتقليل فرص المنظمة في تحقيق اهدافها والاستفادة من الفرص البيئية المتاحة لها.

جرى تقسيم الإرهاب التنظيمي إلى:

أ . الإرهاب الداخلي: هو ارهاب الجو العام للمنظمة والسائد في اوصالها ويعد جزء من ثقافتها جراء الفلسفات الإدارية المتعاقبة المتبعة والتي تشيع حالة من الخوف بين العاملين لحملهم على الأذعان والطاعة وترويضهم لرغبات قادتها.

ب. ارهاب الإدارة للعاملين: وهو اكثر الأنواع شيوعا إذ يتمثل في الخوف المتسبب للعاملين بسبب فلسفة قيادة المنظمة حصارا.

ج. الإرهاب بين العاملين: الممارسات التي تزرع الخوف بين العاملين بسبب سلوكياتهم المختلة ويدخل في ذلك سلوكيات المجاميع الحماسية والاستقواء والشلل وغيرها.

د. الإرهاب الموجه للمنظمة: إرهاب تتسبب به منظمات منافسة او منظمات إرهابية متخصصة او مواقف العاملين ازاء المنظمة او مواقف ادارتها ضدها او رفض البيئة لوجودها بسبب تعارض القيم والمعتقدات المنظمة مع القيم المجتمعية، وهو ارهاب له مرتكز خارجي واخر داخلي.

سابعاً: حدود البحث

لا بد ان تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق العمودي يتكفل به الجانب النظري من البحث، فإن 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 احتفاظ الباحث بحقه في الاطلاع على كل ما يفيد به موضوع دراسته، وتمثل هذه الخطوة ضرورة بحثية لأية بحث، وقد تمثلت بما يأتي:

1. الحدود الزمنية: اجري البحث للمدة الواقعة بين ايلول/ 2014 الى ت/ 2014.
2. الحدود المكانية: اختيرت بعض الكليات والمعاهد التابعة الى هيئة التعليم التقني والمنتشرة في محافظات بغداد وبابل وكربلاء والنجف والقادسية والبصرة.
3. الحدود العلمية: ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه، فكانت مهمة البحث هي بناء مقياس للإرهاب التنظيمي ممثلا بأنواعه ومكوناته.

ثامناً : العينة الضابطة وادوات التحليل والمعالجة الإحصائية

إن العينة التي شخّصت بوصفها عينة ضابطة لاختبار المقياس هي عينة مسحوبة من مجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، بقدر ما يتبع التوزيع الحر (Free Distribution) لكون البيانات لا معلمية (وصفية) (Non Parametric) لذا فإن البحث بحاجة إلى إحصاء لا معلمية، وهو الإحصاء الذي لا يتقيد بالشروط التي يتقيد بها الباحث عند استخدامه الإحصاء المعلمية، لاسيما فيما يتعلق بحجم العينة وبشكل التوزيع التكراري وغالبا ما يستعمل في العينات الصغيرة وفي التوزيعات الحرة غير المقيدة بالتوزيع الطبيعي ويفترض الإحصاء اللامعلمية إن مشاهدات العينة تكون مستقلة وان المتغيرات مستمرة (القرشي، 2007: 120) لذا استُعين بأدوات إحصائية متعددة منها:

1. 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.
2. المدى (Range): هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة (شقيير، الشريف، الحلبي، 2000: 102).
3. معامل ارتباط الرتب كندال (Kendal Correlation Coefficient): يعتمد قانون كندال على الإشارات فإن كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية أكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وإن كانت أصغر 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، 1976: 66).
4. معامل (ألفا - كرونباخ): تستعمل معادلة (ألفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) لاستخراج معامل (ألفا - كرونباخ) وذلك لقياس مدى دقة استبانة البحث، فعندما يكون معامل (ألفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فإن هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)⁽¹⁾.

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

المبحث الثاني الخلفية النظرية

سيجري تقديم عرضاً فكرياً لفلسفة الإرهاب التنظيمي من حيث المفهوم والتعريف والابعاد والآثار التي يتركها على المنظمة والعاملين، وكما يأتي :

أولاً: مفهوم وتعريف 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 لاتعلمونهم) (الآية/60، سورة/الأنفال) وقد أشير لها (Geifman, 1992) قبل حوالي (200) سنة، من خلال إحداه (إلحاق) الخوف بالآخرين، ومصطلحات "الإرهاب" و "الإرهابية" على الرغم من أنها تعد جديدة نسبياً في الأدب التنظيمي بعامتها وفي حقل السلوك التنظيمي حصراً، فقد ظهرت لها تعريفات مختلفة قدمها مختلف الكتاب بين عامي (1936-1981) (Laqueur, 1987: 143) فقد عرف الإرهاب على "أنه كل من يحاول زيادة وفرض آرائه من خلال نظم قسرية بالترهيب" (Johnson, 1986: 31). وعرف أيضاً "هو الموظف الذي يرتكب عملاً من أعمال العنف، سواء كان ذلك يتمثل بالتخريب والقتل، أو الاختطاف، مقابل تسهيلات من الأشخاص العاملين أو المنظمات" ويرى أيضاً أن كلمة "الإرهاب" تعني الخوف الشديد (Scotti, 1986: 3-5)، في حين رأى (Bowman, 1994: 11) أنه يشمل أي فعل من أفعال العنف أو التهديد بالعنف مقرونة بوجود نوايا لخلق أجواء من الخوف، وهناك من يرى أن الإرهاب "يشير إلى الإرهاب المتعمد مع سبق الإصرار، والانتقام في بعض الأحيان، وإجراء خطر من قبل واحد أو مجموعة من الأشخاص لخلق الضغط الشديد أو الخوف وقد يستمر لمدة طويلة بما يكفي لتحقيق الغرض من تعزيز وجهة نظر الجاني نفسه" (Fleet V & Fleet E, 1998) وهناك بعض التعريفات تشمل فقط "دوافع سياسية" لأعمال العنف. وعملياً نرى إن جميع مصطلحات الإرهاب مهما اختلفت وتعددت فإن هناك قاسماً مشتركاً بينها، إذ يتفق معظم الباحثين في تعريفهم للإرهاب بأنه الإكراه أو الخوف أو العنف، الذي يصيب المنظمات أو المجتمعات في أي لحظة، فالإرهاب بعد ذلك ينطوي على استخدام الخوف للترهيب أو الإكراه، للتأثير على السياسة، أو أن يؤثر على سير الحكومات أو المنظمات عموماً، وإن لم يكن دائماً، 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 جنائياً أو عدائياً.

ثانياً: التداخلات المفاهيمية للإرهاب مع مفاهيم أخرى:

يبدو من خلال عرض مفهوم الإرهاب أن هناك تداخلاً كبيراً بين الإرهاب السياسي والإرهاب الدولي والإرهاب التنظيمي، إلا أننا لا بد أن نؤكد بان الدولة هي بحد ذاتها منظمة كبيرة (Big Organization) وإن ليس ذلك هو المقصود بقدر ما أن هناك قيادة للدولة وقيادة للمنظمة يمكن أن يحاول القائمين فيها على قيادة الآخرين من أن يدخلوا الخوف مهما كانت أنواعه في نفوس الأشخاص، إذن الخوف له مفهوم واحد مهما اختلفت زمانيته، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها، وفي أي وقت، إلا أن الإرهاب التنظيمي الذي نتحرى الكشف عنه هو ذلك الإرهاب الذي يتداخل من ضمن البنى والتراكيب التنظيمية في المنظمة، والذي بدوره يؤثر على الأمان للعاملين والأمان الوظيفي في نهاياته، وبالتالي يحول السلوكيات الطبيعية النمطية المستقرة إلى اتجاهات عدائية أو غير طبيعية.

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

1. الخوف التنظيمي: Organizational Fear

وهو أحد التقنيات المستخدمة لقمع السلوك ويتمثل بالعقاب السلبي وله دور في تعقيد سلوك الموظف تماماً من حيث انخفاض التعلم واحتمال الاستجابة بسبب التعرض لحافز مكره. ويعرف أيضاً أنه "حدث غير مرغوب فيه يجري إتباعه للقضاء على عزيمة الموظف" الذي لا يلغي السلوك غير المرغوب فيه ولكن بدلاً من ذلك السلوك سيسعى لسبل أخرى للتخراط في السلوك، وفي معظم الحالات، يؤدي إلى عقوبة مؤقتة فقط (معاقبتهم بقمع السلوك). وبالتالي فإن أي اقتراح لاستخدام العقاب يجب التفكير به بعناية (Vecchio & Appelbaum, 1995: 183) إذ أن العقاب ينبغي أن لا يوجه للأشخاص بقدر ما يوجه للسلوك.

أن توجيه العقاب للشخص بحد ذاته يولد العدوان نتيجة تلك العقوبة، وقد أظهرت الدراسات على الحيوانات والبشر أن هناك علاقة قوية بين العقاب والعدوان. إذ أنه عندما يجري إدخال العقاب للحيوانات

يؤدي الى زيادة السلوك العدواني. وكذلك الحال 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. 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. إذ يرى (Spector, 1987: 819) أنه في ظل الإحباط الشديد يكون للشخص الذي لا يتوقع العقاب ردود أفعال سلوكية مثل:

- العدوانية التنظيمية (العدوان تجاه المنظمة).

- العدوانية الوظيفية (العدوان تجاه زملاء).

وهناك عوامل أخرى تؤثر على فاعلية العقاب هي: (شدة العقاب، التأخير، والجدولة الزمنية، وتحفيز دور الرقابة) إذ أن 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.

2. الخطر التنظيمي: Organizational Risk

يقترن مفهوم الخطر التنظيمي احيانا 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. 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، 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.

3. التهديد: Threat

يشمل التهديدات الإرهابية الداخلية والخارجية شديدة التأثير بالمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري والتنظيمي بأكمله أو سمعة وكرامة متخذ القرار. لقد تغير التهديد الإرهابي خاصة بعد أحداث (11 سبتمبر 2001) عندما تعرضت الولايات المتحدة لهجوم من قبل الإرهابيين مما أسفر عن مقتل الآلاف من الناس، فقد أصبح التهديد للمنظمات الرئيسية والحاكمة والتي تعد من الشرايين الرئيسية 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 الى دوافع سياسية بهدف تقويض ثقة العالم والمواطنين بالدولة ورسالة وضعها الأمني وما سترتب على ذلك من تداعيات على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

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 ان تهيئة وتطبيع عواطف العاملين سيكون له تأثير إيجابي إلى حد ما على معنوياتهم، وأن استعمال ضوابط تحييد وتجاهل الآخرين تكون مدمرة ومؤثرة على التزام الموظف وأشعاره بالأمان الذي سيكون مصون 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. لذلك نرى إن أغلب المنظمات أخذت في تخطيطها الاستراتيجي اثر الإرهاب 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 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.

ثالثاً: أنواع الإرهاب التنظيمي:

يمكن تصنيف الإرهاب التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين إلى ثلاثة أنواع هي:

(Hocking, 1993: 1996)

1. الإرهاب الكلاسيكي: ويتم هذا النوع من قبل منظمات إرهابية محترفة محددة، مستمرة بأعمالها وكذلك مفهومة الهدف. وأعضاء هذه المجموعات مدربة بشكل جيد عادة، وتكون ذو جرائم مهنية وذو دوام كامل وسري.
2. إرهاب الهواة: هو إرهاب لمرة واحدة ترتكبه جماعات غير محددة، ومؤقتة.
3. الإرهاب الذي تحركه دوافع دينية: الدوافع وراء الإرهاب من هذا النوع إغراض دينية. وتتضمن أعمالهم عمقا دينيا بدوافع شخصية في نظم المعتقدات الأساسية وعادة ما ترتكب من قبل مجموعة من الهواة والمهنيين العاملين في الشبكة الحيوية للإرهابيين، وتسودها الفوضى وتكون فضفاضة.

وهناك من يرى أن الإرهاب التنظيمي يكمن في نوعين هما:

1. الإرهاب الدولي (International Terrorism):

على الرغم من التحول التدريجي نحو الديمقراطية العالمية، لا يزال الإرهاب يشكل موضوعاً مهماً على نحو متزايد لرجال الأعمال التنفيذيين في الواقع، في وقت توافق الآراء الإقليمية والعالمية الناشئة على مجموعة من السياسات وقضايا الإرهاب والتخريب التي تستهدف المديرين ومنظماتهم وتزيد وتيرة الإنذار بالخطر. ويعد الإرهاب الدولي عموماً 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 نجد أن المتطرفين المحليين لا يريدون ذلك. ويسعى الإرهاب الدولي إلى: (Laurence, 2007: 22)

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

وبالتالي فإن الإرهابيين يستخدمون الخوف للترويع. وغالباً ما يثير الدهشة لنجاح سلاحهم عندما يستخدم إرهابي أدوات اضطرابية وتتضمن تهديداتهم بوجود قنابل لدمار الهاتف، حرق فطري وأحزمة قنابل، لتخريب قواعد البيانات للشركات، أو الاختطاف والابتزاز. وهذا النوع من الإرهاب سواء كان مديراً من قبل فرد واحد أو مجموعة أفراد ضد منظمة معينة مستهدفاً جميع المواطنين والعاملين بشكل عشوائي يمكن أن يخلق فوضى في أي منظمة، (Laurence, 2007: 24-25).

2. الإرهاب الداخلي Internal Terrorists:

الإرهاب الداخلي يختلف عن معظم أشكال الإرهاب الأخرى من السلوك المختل (المعادي)، وينطوي دائماً 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 أهداف الإرهابيين سواء كان حوادث جنائية معزولة أو سلوك عدواني عنيف في مكان العمل لخلق مناخاً من الخوف بما فيه الكفاية.

ويعد الإرهاب الداخلي عموماً في العراق أوسع فئة مخلة بالسلوك المنظمي من الإرهاب الخارجي بسبب ضعف ارتباط منظمات العراق بالمنظمات الدولية على مستوى الأعمال بسبب فلسفة النظام سابقاً التي سارت على وفق منهج اشتراكي وانحسار فلسفة الاقتصاد الحر، كما أن الظروف المضطربة أمنياً وسياسياً في العراق في العقد الأخير من الزمن (أي بعد التحول السياسي في 2003) لم تتيح لمنظمات الأعمال العراقية توثيق الارتباط بالمنظمات الدولية لوقوعه تحت طائلة البند السابع من قرارات الأمم المتحدة، مما جعل العراق بعزلة دولية.

لذا فإن البحث يركز على "أن أي سلوك يجلب الضرر، أو يهدف إلى إلحاق الأذى للمنظمة وموظفيها، أو أصحاب المصلحة" (Giacalone & Greenberg, 1997). وهذا السلوك المنحرف أو المختل يقع ضمن فئة أوسع من السلوك المعادي للمجتمع. نلاحظ أن العديد من السلوكيات المرتبطة بالسلوك المختل/ المعادي للمجتمع تنطوي على الكثير من أعمال العنف، ولكن ليس الكل يقوم بها (مثل استخدام الكحول، والتدخين، المخدرات، حجب المعلومات، الاستعمال السيئ للسلطة لتخويف العاملين لتحقيق مآرب شخصية، استعمال العقوبات المقنعة، تخفيض الحقوق، اختيار رؤساء ضعاف لاستعمالهم لتمرير قرارات خاطئة، محاربة المبدعين خوفاً من تسنهم مواقع مهمة، توجيه الاتهامات الوهمية للعاملين لإدخال الخوف في قلوبهم، التحريض وزرع الشقاق لإضعاف رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يهدد سلطة الإدارة، التهديد بالنقل أو الإغفاء، تهيمش الدور، إخضاع العاملين إلى الرقابة المشددة ذات الصبغة البوليسية التجسسية، إعطاء الأدوار لصغار العاملين لممارسة دور البقرات المقدسة، استعمال النفوذ السياسي أو الديني أو العرقي، حجب الموارد والإمكانات والصلاحيات إزاء التكاليف الثقيلة، الاحتيال، البوح بالأسرار، التهديد التكنولوجي بإحلال التقنيات المتطورة بديلاً عن الأشخاص، العزلة عن البيئة التنظيمية، .. وهكذا دواليك). إذن فالسلوك العنيف هو مجموعة فرعية من السلوك المختل المعادي للمجتمع.

رابعاً: أبعاد الإرهاب التنظيمي:

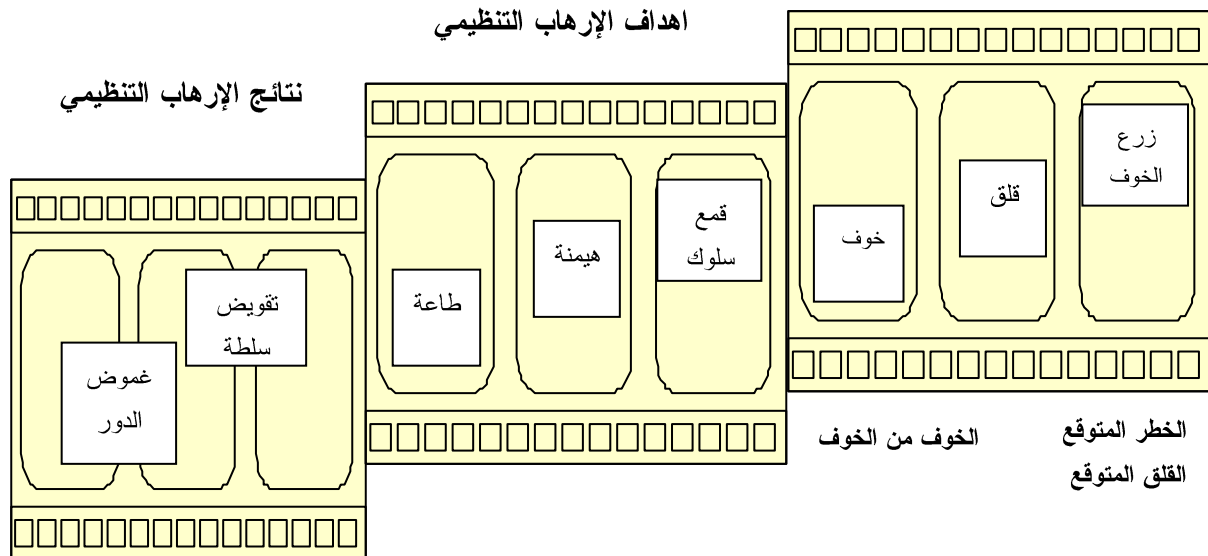
- التعريفات المختلفة تشير إلى اختلافات عديدة لأبعاد الإرهاب على النحو الآتي: (Fleet, 2006: 4)
1. درجة الضرر المرتبطة بالخوف، نلاحظ أن بعض الإرهابيين لا يهتمون بحياة أو وفاة الآخرين أو ما هو الضرر نتيجة لأعمالهم في حين أن آخرين استخدموا الحرب النفسية وليس الضرر المادي فقط للأشخاص أو الممتلكات لتحقيق أهدافهم.
 2. الضحية (الضحايا): الذين سيجري التضحية بهم للمساعدة على تحقيق أهداف الإرهابيين، وقد تكون المنظمة هي الضحية المقصودة (تنظيم الأسرة، الشركة، أو الجامعة)، وقد تكون الضحية جزء من المؤسسة (وكالة أو إدارة مكتب)، أو قد تكون الفرع المحلي أو المرافق المادية الأخرى للمنظمة ويمكن للضحية المقصودة أن تكون إما مجموعة من الأشخاص (رسمية أو غير رسمية) أو فرد واحد الذي يسمى بالموظف المحوري داخل المنظمة.
 3. طبيعة الأهداف الإرهابية: الأهداف يمكن أن تكون نبيلة، مثل السلام العالمي ونزع السلاح والتوازن البيئي، و تحسين العمليات الاجتماعية، أو ما شابه ذلك، أو يمكن أن تكون أكثر دنيوية مثل الترويج للحصول على المال، أو التخلص من زميل في العمل، وفي الحالات الأخيرة تصاغ الأهداف دائما من حيث مساعدة الآخرين، وبالتالي يمكن أن يكون الإرهاب داخل المنظمة متباين بين مواقف العاملين والجرائم المهنية التي تشمل (التجسس، البوح بالأسرار مقابل عمولات مالية، الاحتيال) وتتعلق عمليات الاحتيال بالآتي: (Fleet, 2006: 4)
 - أ. الاختلاس والسرقة.
 - ب. بالسطو والتخريب.
 - ج. الجرائم التي تنطوي على استخدام أجهزة الكمبيوتر.

خامساً: آثار الإرهاب والخوف في السياق التنظيمي:

ينتج خوف الموارد البشرية نتيجة الخوف من العقاب بشتى أنواعه، ويستند تفسير الإرهاب 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 التوقع من القلق في حد ذاته هو انتزاع للخوف. وهذا النوع من الخوف هو نظرة تتألف من الخطر المتوقع والقلق المتوقع. ويستند تجنب الخطر المتوقع باستخدام التعزيز الذاتي للتأثير على سلوك المرووسين وفي معظم الحالات إن العقاب يؤدي إلى قمع مؤقت فقط لشذوذ السلوك، وبالتالي أي اقتراح لاستخدام العقاب يجب التفكير به بعناية جيدة.

ان ما ذكر في اعلاه يمثل مشهد تتابعي تطوري لمرحل الإرهاب إذ يبدأ السيناريو (بتوقع) الموظف باحتمالية حدوث الضرر له (الخوف) سواء كان من زملاءه او رئيسه المباشر او من الإدارة العليا او من خارج المنظمة، وان هذه الاحتمالية ستقود الى توقع (الخوف من الخوف) وهو ما اشرنا اليه (بالقلق) وهذه المراحل الاولى للإرهاب، ليتطور المشهد الى اهداف العمل الإرهابي المتمثل في قمع السلوك بهدف الهيمنة وفرض الطاعة العمياء، وفي ذلك تفويض لسلطة الموظف الذي سيذعن للقوة القاهرة بما يقود الى غموض دوره الحقيقي بوصفه نتيجة للإرهاب، وكما في الشكل (2).

حضانة الارهاب التنظيمي



الشكل (2)
التطور التتابعي للإرهاب التنظيمي

وقد أجريت دراسات متعددة لبحث آثار العقاب على سلوك المرؤوسين في مكان العمل. وإن السيطرة على سلوك المرؤوسين وصيانة سلوكياتهم تعد من الأمور المهمة لتحقيق النجاح التنظيمي. ويجري تقييم الأداء من خلال وجود كل من المشرف المباشر لتقييم المرؤوسين على أساس أداء العمل وتشجيعه بالحافز لبذل المزيد من الأداء المطلوب، وتحديد وتحقيق 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، وأنهم يمتلكون مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنهم من الأداء الجيد، ومدى قدرة المديرين على التحكم في رصد المهارات والقدرات الوظيفية، ومكافأة ومعاينة الأشخاص على أساس مستوى مهاراتهم وقدراتهم مما يمكنهم من معرفة مدى تفشي الإرهاب والخوف في جميع المستويات من المنظمات. (Challagalla & Shervani, 1996: 89).

هذه العوامل لا تستعمل فقط لتغيير السلوك، ولكن لإعطاء المدير معنى الرقابة والسلطة، إذ نلاحظ أن العديد من المديرين في بعض الأحيان استخدموا الإرهاب والخوف من العقاب لتنشيط الهيمنة والطاعة بين مرؤوسيه. 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. هذا النوع من السيطرة يجري فيه تفويض السلطة خصوصا على أعلى المستويات التنظيمية، والخوف الذي يسبب غموض المواقف يمكن أن يكون للإدارة المشرفة نقل العاملين الذين يفقدون التزامهم وولائهم للشركة.

وهناك عدة أصناف من المخاوف في مكان العمل (Vecchio & Appelbaum, 1995:184) (Mealiea, 1978:211-216). كما إن الالتزام الناشئ من قبل العاملين جراء إدخال الخوف في نفوسهم هو التزام وهمي مؤقت لا يلبث أن يتلاشى بزوال مصدر الخوف عنه كونه نتيجة معاقبة الأشخاص ذاتهم وليس تحري مسببات سلوكهم الخاطئ.

1- الخوف من التغيير التنظيمي :

التغير المتزايد في بيئة المنظمة أصبح حقيقة من حقائق الحياة في معظم الشركات اليوم. ويمكن للخوف المرتبط بالتغيير التنظيمي ولعدد من الأسباب أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى تغييرات كثيرة داخل الشركة لا يمكن التنبؤ بها إشارة إلى ظهور الاضطرابات، وتعلم العاملين التوتر السلبي مثل الخوف والإحباط وعادة ما يكون الموظف مقاوم للتغيير في الحالات الآتية: (Mealiea, 1978 :211)

- أ. الموظف غير متآلف مع اتجاهات التغيير الجديد.
- ب. لا ينتظر العاملين عواقب مفيدة ومباشرة من إجراءات التغيير القادمة.
- ج. يصعب على الموظف أن يتصل بالتغيير بسلاسة.
- د. لم يسعى الموظف لامتلاك ثقافة التغيير في البداية.
- هـ. قد يشعر العاملين أنهم سيصبحون تحت رحمة النظام الجديد.
- و. قد يكون العاملين اعتادوا وضعاً يمنحهم استحقاقاً اجتماعياً وتنظيمياً معينا يخشون فقده بسبب التغيير الجديد.

فضلا عما اشير اليه فإن ضعف ثقافة العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بثقافة الموارد البشرية المعاصرة الذين لا يعلمون ان سياسة التدوير الوظيفي (Job Rotation) في المنظمة تعد اليوم شكلا من اشكال التدريب والتطوير الوظيفي الداخلي، إذ تلزم الإدارة على مناقلة العاملين في انحاء مختلفة من المنظمة بهدف زيادة إكسابهم الخبرة والمعرفة والتنوع المهاري لعدد واسع من مهامها ووظائفها، كما ان العمل بروح الفريق والتوجه نحو بناء الفريق لهياكل المنظمات يتطلب من الموظف تأدية ادوار مختلفة في المنظمة لكسر حالة الجمود الوظيفي والتنوع المهاري.

وللحد من الخوف من التغيير داخل البيئة التنظيمية يمكن وضع استراتيجيات تنظيمية من شأنها تسهيل دخول وقبول التغيير. وينبغي أن يكون العاملين أكثر قبول لهذه الاستراتيجيات وبسهولة من خلال إعطائهم جميع المعلومات ذات الصلة بأعمالهم. (Mealiea, 1978: 216).

1. إعطاء العاملين المعلومات ذات الصلة كافة حول الآثار المترتبة على التغيير المقترح مفيد لتقليل احتمال المخاوف، مما يزيد ثقة العاملين بالإدارة.
2. مشاركة العاملين في المنظمة بقلل خوفهم من خلال جعلهم أكثر راحة مع التغيير.
3. استخدام مدة غير تقييميه خلال بداية التغيير التنظيمي الجديد لتسمح للموظفين للضبط الصحيح وتلافي الاخطاء وهو بدوره يساعد على إزالة أي تهديدات يشعر بها العاملين.
4. البساطة بالتغيير.
5. توافق برنامج التغيير مع بيئة العمل الحالية لضمان أن الموظف يشعر أنه سيكون أكثر استعدادا لقبول التغيير ويكون أقل خوفا من عواقبه.
6. توقيت التغيير مهم جدا لنجاحه.
7. استخدام قادة غير رسميين للمساعدة بتنفيذ هذا التغيير التنظيمي هو المهم بنظر للإدارة.
8. السماح للفتوات الرسمية بالمشاركة بالتغيير يمكن أن يقلل من الخوف والقلق على مدى التغيير التنظيمي من خلال منح العاملين القدرة على التعبير عن مخاوفهم أو إعطاء ملاحظاتهم حول إدارة التغيير.
9. النمذجة، وتشجيع الإيجابية، وقبول الأخطاء والمخاوف، وتوفير بيئة غير عقابية. (Sisson, 1985: 39).

2- الخوف من المخاطرة : Fear of Risk-Taking

المخاطرة هي ما يسمح للشركة للنمو واكتساب ميزة تنافسية في السوق، ومع ذلك فإن الخوف من المخاطرة غير كبير فقد تلجأ الشركات إلى اتخاذ المخاطرة من أجل النجاح، وللأسف فإن معظم الناس يركزون على ما قد يفقدون بدلا من التركيز على ما يمكنهم اكتسابه، ولذلك يصعب على العاملين تحمل المخاطر في أفضل الأحوال للخوف الكبير من عواقبه (Sisson, 1985: 39). هناك خمسة أنواع رئيسية من خوف العاملين من دخول الاعمال ذات المخاطرة:

أ. الخوف من الفشل:

هو شعور شائع جدا بين الناس في بيئة العمل يمكن أن يترك شعورا بالإحباط لدى الموظف وهناك أيضا احتمال أنه يمكن في بعض الأحيان يؤدي في النهاية إلى إقالة الموظف، والعاملين في كثير من الأحيان مع هذا الخوف يفضلون الحفاظ على الوضع الراهن، صحيح أنه لا يوجد شخص يريد أن يفشل ولكن بعض الناس لديهم الإفراط في الخوف من الفشل والذين يعتقدون أن المصدر يأتي من داخل النفس تنتج عنه درجة من الوحشية هذا النوع من الأشخاص يتجنب الفرص لأنه ينظر إليها على أنها مصادر خوف بدلا من النظر لها على أنها 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 مثل الخوف من الفشل لأن النتيجة النهائية هي نفسها. وغالبا ما تحدث عندما يكون هناك موظفا 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 (Sisson, 1985:40) أحيانا الموظف الموهوب والتمكن والذي على ما يبدو انه يفعل كل شيء لكنه يعاني أيضا من الخوف من الآخرين، في هذه الحالة يكون تركيز الموظف الرئيسي ينصب 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:

تأسيسا 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 الموظف الذي يفضل البقاء مرتاح ومستقر مع وضعه الوظيفي الحالي من دون تحريك ساكن قد يقود الى ما لا يحمده عقابه.

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).

المبحث الثالث

الاجراءات البنائية للمقياس واخباراته

استنادا الى ما ذهبت اليه الدراسات في تقسيم الارهاب من حيث انواعه ومكوناته وأبعاده، سيجري صياغة فقرات كل متغير فرعي على حده وكما يأتي:

اولاً: الارهاب الخارجي:

جرى وصف أنشطة الارهاب الخارجي التي من الممكن ان تنعكس على عمل المنظمات بـ(9) فقرات وكما مبين في الجدول (1).

جدول (1)
فقرات مقياس الارهاب الخارجي

| الفرع | المتغير الفرعي | ت |
|--------------|----------------|---|
| الفرع الثاني | الفرع الثاني | 1 |
| | | 2 |
| | | 3 |
| | | 4 |
| | | 5 |
| | | 6 |
| | | 7 |
| | | 8 |
| | | 9 |

ثانياً: الارهاب الداخلي:

جرى وصف أنشطة الارهاب الداخلي التي من الممكن ان تنعكس على وضع المنظمة والعاملين فيها بـ(13) فقرات وكما مبين في الجدول (2) فقرة وكما يأتي:

جدول (2)
فقرات مقياس الارهاب الداخلي

| الفرع | المتغير الفرعي | ت |
|--------------|----------------|----|
| الفرع الثاني | الفرع الثاني | 10 |
| | | 11 |
| | | 12 |
| | | 13 |
| | | 14 |
| | | 15 |
| | | 16 |
| | | 17 |
| | | 18 |
| | | 19 |
| | | 20 |
| | | 21 |
| | | 22 |

- (2) (ترك العمل، تقليص ساعات العمل، هجرة راس المال الفكري، انتقال بعض العاملين لمناطق اخرى، التمتع بإجازات من دون راتب لمدة وبيلة...الخ).
- (3) (تهديد العاملين، انتشار وتوسع ظاهرة الغش، انتماء الطلبة لأحزاب والتيارات السياسية المختلفة، الدعوة للاستثناءات من الضوابط للقبول، القبول في الدراسات الأولية والعليا استنادا الى ميزة ضحايا الارهاب، بروز الحاجة لتعليمات مستندة الى ما تمليه البيئة السياسية كالدور الثالث، تردد الإدارة من ان تكون حازمة في قراراتها ازاء حالات مهمة تخرق القانون، تحجج الطلبة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتأجيل دراستهم او رفع نسب غيابهم...الخ).
- (4) (تضخم ميزانية الأجهزة الأمنية قياسا بميزانية التعليم، فتح التعيين في مؤسسات الأجهزة الأمنية بشكل واسع قياسا بسد نقص ملاكات التعليم...الخ).
- (5) (تخص (المستوى المعاشي، التقاعد والضمان، الموقع الوظيفي، فرص التدريب والتطوير خارج وداخل العراق، المشاركة في المؤتمرات الدولية، اخلاء الدور السكنية، التسكين الوظيفي).

ثالثاً: ارهاب الإدارة للعاملين:

جرى وصف أنشطة ارهاب الإدارة للعاملين التي من الممكن ان تنعكس على وضع العاملين فيها بـ(26) فقرة وكما مبين في الجدول (3) وكما يأتي:

جدول (3)

فقرات مقياس ارهاب الإدارة للعاملين

| المتغير الفرعي | ت | الفقرة |
|------------------------|----|--|
| ارهاب الإدارة للعاملين | 23 | تجاهل الإدارة مشاعر العاملين الذين يتعرضون للتهديدات المختلفة. |
| | 24 | تحجب الإدارة المعلومات عن معظم العاملين وتتيح الوصول اليها لقلّة من الأشخاص. |
| | 25 | تستغل الإدارة السلطة لتحقيق مآربها الوظيفية. |
| | 26 | تستعمل الإدارة العقوبات المقنعة ⁽⁶⁾ بوصفها وسيلة فاعلة في رضوخ العاملين من خلال تهديد امنهم الوظيفي. |
| | 27 | تحرم الإدارة العاملين من حقوق لهم بإمكانها ان تقدمها لهم (التامين الصحي، السكن، النقل، الترقيه...الخ). |
| | 28 | تختار الإدارة رؤساء ضعفاء لانهم موافقون دائما على قراراتها. |
| | 29 | تحارب الإدارة المبدعون والمميزون من العاملين لكونهم يُشعرون رؤسائهم من انهم احق منهم بالمنصب. |
| | 30 | تلصق الإدارة التهم الوهمية بالعاملين الذين تخشى ان يكونوا يوما منافسين لها على موقع القيادة. |
| | 31 | تهدد الإدارة العاملين بوسائل النقل او الإعفاء من المنصب او التهميش بوصفها وسيلة لفرض سيطرتها. |
| | 32 | فلسفة الإدارة تشجع الأساليب البوليسية التجسسية بوصفها أفضل طريقة للحصول على درجة عالية من الانضباط القسري. |
| | 33 | يوحي المدير باتتماعاته السياسية او الدينية او العرقية او القرب من مصادر القرار لفرض سيطرته وانتزاع قناعات العاملين بإدارته. |
| | 34 | تحجب الإدارة الدعم اللازم عن الأشخاص المكلفين بأعباء ثقيلة بالرغم من قناعاتها بنقل المهام الملقاة على عاتقهم. |
| | 35 | لا تعبر الإدارة اهتماما لأبداع العاملين المميزين بخاصة. |
| | 36 | تلوح الإدارة بإحلال التقنيات المتطورة بديلا عن العاملين. |
| | 37 | تتعهد الإدارة اشعار بعض العاملين بالجزلة عن زملاء العمل من خلال إحلالهم في وظائف منزلة. |
| | 38 | تمتلك الإدارة استراتيجيات تنظيمية تسهل دخول وقبول التغيير التنظيمي. |
| | 39 | تمارس الإدارة سياسة الكيل بمكيالين في التعامل مع العاملين في اجرائاتها حتى لو كانت ازاء قضايا متشابهة. |
| | 40 | الإدارة تجزل العطاء والحوافز والدعم والتشجيع لبعض العاملين من دون سواهم بمعايير غير عادلة. |
| | 41 | لا تتوانى الإدارة في ترويج طلبات النقل التي يقدمها الأشخاص المبدعين والمميزين الى منظمات اخرى. |
| | 42 | الإدارة تغض النظر عن مخالفات وتقصير بعض العاملين وتشدد في اجراءاتها ازاء الآخرين. |
| | 43 | تعتمد الإدارة اسلوب المناورة مع العاملين اذ توحى اليهم بانها معهم الا انها في الحقيقة ليست كذلك. |
| | 44 | الإدارة لا تراعي الضوابط عند التكليف في المناصب القيادية والإدارية المختلفة (الشهادة، الاختصاص، اللقب العلمي، اللقب الوظيفي، الأقدمية، سجل المهارات، ...). |
| | 45 | ان بعض العقوبات المفروضة من قبل الإدارة وان كانت تنظيمية، الا انها تحمل سلوكا عدانيا متعمدا. |
| | 46 | تمارس الإدارة ضغطا شديدا على العاملين لتحقيق غرض معين. |
| | 47 | تستحضر الإدارة نوايا التخويف والضغط الشديد لخلق مناخ الخوف بوصفه جزء من فلسفتها. |
| | 48 | تسيطر الإدارة على القلق الذي يشعر به العاملون عند تهديدهم بخطر معين. |

رابعاً : ارهاب بين العاملين:

جرى وصف أنشطة الارهاب بين العاملين التي من الممكن ان تنعكس على وضع العاملين فيها بـ(13) فقرة وكما مبين في الجدول (4) وكما يأتي:

(6) فرض عقوبات اضافية على الموظف فضلا عن العقوبة التي يستحقها اصلا لمخالفته.

جدول (4)
فقرات مقياس ارهاب بين العاملين

| الفقرة | المتغير الفرعي | ت |
|--|--------------------|----|
| يفرض بعض العاملون ارهابهم على الآخرين بطرائق قسرية. | ارهاب بين العاملين | 49 |
| تتسم العلاقات بين العاملين بالعدوانية والسلبية. | | 50 |
| يتناول بعض الأشخاص (موظفين، طلبية) الخمر والمخدرات في المنظمة. | | 51 |
| الانسجام بين العاملين حالة تقلق الإدارة لأنها تؤمن بنظرية (فرق تسد). | | 52 |
| سُجلت حالات من الاحتيال بين العاملين في المنظمة. | | 53 |
| يحاول بعض العاملين ان يبقى ساكنا من دون ان يتقدم في عملة خشية اثاره الغيره من بعض الزملاء. | | 54 |
| يشعر المبدعون في المنظمة بسخط الآخرين عليهم. | | 55 |
| يهتم الأشخاص لما يقوله الآخرون عنهم اكثر من قناعتهم بأنفسهم. | | 56 |
| يلاحظ وجود صراع (خفي احيانا) بين العاملين للحصول على المناصب على حساب ضوابط ومعايير (الشهادة، اللقب العلمي، الاختصاص، الخبرة، الكفاءة، الإقدمية... الخ) باستعمال وسائل مختلفة ⁷ . | | 57 |
| يخشى العاملون التغيير لكونه لا يقدم صورة واضحة عن المستقبل. | | 58 |
| يشعر العاملون بمصادرة ادوارهم جراء التغيير التنظيمي الجديد لأنه سيجعلهم تحت رحمة الظروف الجديدة. | | 59 |
| بعض العاملين المقربين من الإدارة (البقرات المقدسة) يمارسون فوقية في التعامل مع الآخرين. | | 60 |
| يشعر العاملون في المنظمة بالخوف من الآخرين بشكل دائم. | | 61 |

خامساً: ارهاب ضد المنظمة:

جرى وصف أنشطة الارهاب ضد المنظمة التي من الممكن ان تنعكس على وضع العاملين والمنظمة فيها بـ(13) فقرة وكما مبين في الجدول (5) وكما يأتي:

جدول (5)
فقرات مقياس ارهاب ضد المنظمة

| الفقرة | المتغير الفرعي | ت |
|---|------------------|----|
| تعرضت المنظمة لتهديدات تززع كيانها الإداري والتنظيمي. (الغاء، دمج، تغيير عنوانها،... الخ) | ارهاب ضد المنظمة | 62 |
| تتعرض سمعة وكرامة رئيس الدائرة للتهديد بين حين واخر. (جهات حكومية، سياسية، دينية، منظمات مجتمع مدني،... الخ). | | 63 |
| تتكلف المنظمة خسائر بسبب تعطيل اعمالها وأنشطتها جراء التهديدات التي تواجهها. (إيقاف العمل، تقليص ساعات الدوام، استثناء النساء من الاستمرار بالدوام الكامل، تعزيز الإجراءات الاحترازية،... الخ). | | 64 |
| تفقد المنظمة بعض فرصها الاستثمارية بسبب وقوعها في منطقة تعد ساخنة او مضطربة. | | 65 |
| تتعرض قيادة المنظمة لتهديدات تستهدف استبدالها. | | 66 |
| تتعرض المنظمة لتهديدات تستهدف تقويض ثقة الجمهور بها. | | 67 |
| اعلنت حالة الطواري في المنظمة بسبب تهديدات خارجية (اعتقال قيادتها، خطف العاملين، اشاعة الاضطراب، التفجير....) | | 68 |
| تتعارض أنشطة المنظمة مع القيم المجتمعية والسياسية والعرقية السائدة في بيئتها. | | 69 |
| يبوح بعض العاملين بأسرار المنظمة لجهات خارجية. (رقابية، سياسية، دينية، منظمات منافسة،... الخ). | | 70 |
| يحبط المسؤولون ومتخذي القرارات في المنظمة أنفسهم وتحركاتهم بسرية تامة. | | 71 |
| لا يكثر العاملون بنجاح المنظمة او فشلها. | | 72 |
| يبوح بعض العاملين بالإسرار الوظيفية لإدارة المنظمة لاستمالتها بجانبهم. | | 73 |
| يشعر العاملون بروح العدا للمنظمة. | | 74 |

سادساً: إجراءات الصدق والثبات والاتساق

اجريت اختبارات متنوعة للتحقق من صدق المقياس وثباته واتساقه وكما يأتي:

1. اجريت عملية تجريب المقياس على عينة ضابطة تألفت من (30) شخصا مثلو (رؤساء اقسام، تدريسيون، مقررري اقسام، مسؤولي وحدات، عاملين تنفيذيين)، اذ وزع المقياس بصيغته الاولية للوقوف على مدى وضوح فقرات المقياس من حيث سلاسة الصياغة والقدرة على ادراك مضمون الفقرات واحتمالية اجماع بعض اعضاء العينة على نقاط غامضة تحتاج الى توضيح، وبعد جمع استمارات استقصاء آراء العينة الضابطة جرى اعادة بعض الفقرات من حيث الصياغة اللغوية.
2. اختبارات الصدق: يقصد به قدرة أسئلة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله وقد اجريت عدة اختبارات للثبوت من صدق المقياس منها:

(7) (التملق والتودد والرضوخ والأذعان المطلق للإدارة، الوشاية بالآخرين، الوساطة، الرشوة، استعمال النفوذ السياسي او الديني او العرقي، النظائر والمرانات، تهديد الإدارة، التسقيط السياسي او المهني،... الخ).

أ. صدق المحكمين

يسمى أحيانا صدق الخبراء، ويتضمن صدق المحكمين نشاطين أساسيين لا يمكن الفصل بينهما بقدر ما يعد الواحد منهما مكمل للآخر، أو بعبارة أدق أن تحقق واحد منهما لا يكمل مهمة صدق المحكمين من دون الانتهاء من الآخر، كما أن لصدق المحكمين خاصية الخبرة المتراكمة والمعرفة بالاختصاص، إذ أن هذا الصدق ومن تسميته أنه يلامس اختصاص أشخاص ذوو معرفة بالمجال أو الحقل العلمي المزمع تحكيم متغيراته فضلا عن الخبرة المتراكمة جراء العمل التطبيقي ومعايشة الظواهر أو بناء المقاييس، فيكون القول الفصل لهؤلاء المحكمين ولا يؤدي علم الإحصاء فيه دورا للبت في صلاحية المقياس أو فساده كما في اختبارات الصدق والثبات والاتساق وغيرها من الاختبارات التي تعتمد المعالجات الإحصائية. وسيجري عرض جوانب صدق المحكمين كما يأتي :

الصدق الظاهري:

هو أبسط أنواع الصدق ويمكن إجراءه من قبل الباحث نفسه، ويقصد بالصدق الظاهري مدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه من حيث الشكل والمضمون والصياغة اللغوية، وغالبا ما تعالج الفقرات غير الصادقة ظاهريا من خلال إعادة صياغتها بما يجعلها معبرة عن المجال الذي نروم قياسه، أو استبدالها بعبارة أكثر دقة في وصف الحالة. وقد جرى عرض المقياس على عدد من الخبراء ذوو الاختصاص وكما مبين في الملحق (1) وجرى الأخذ بأرائهم بتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.

صدق المحتوى:

وهو صدق مهم قياسا بالصدق الظاهري إذ أنه يعكس قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، لذا فإن خبرة المحكم وعمقه المعرفي في مجال الاختصاص سيعول عليها في الحكم على كفاية عدد الفقرات التي ستغطي المجال الذي نروم قياسه، فإن تحكيم صدق أي متغير سلوكي يستوجب المعرفة التامة بمكونات ذلك المتغير وما هي الأبعاد الفرعية التي يتكون منها ومن ثم ماهي الأنشطة الفرعية التي يتضمنها ذلك البعد الفرعي وتغطيتها بعدد مناسب من الفقرات، وبهذا فإن من الخطأ أن يكون هناك توازن في عدد الفقرات لمتغيرات مقياس محدد، فلكل مقياس خصوصية، ولكل مقياس عدد من الأبعاد، ولكل بعد عدد من الأنشطة الضمنية التي لا يمكن أن تتساوى بين الأبعاد، وهكذا بعد أن يتحقق المحكم من كفاية كل مجموعة من الفقرات على تغطية مجالها المكرسة لقياسه يحكم على ذلك بصدق هذا المجال، أما في حالة عدم صدق المتغير أو احد أبعاده فيوصى بزيادة عدد الفقرات لتغطية كل الأنشطة. ومن الأخطاء الشائعة في تحكيم صدق المحتوى عندما يعمد بعض المحكمين إلى التوصية بحذف بعض الفقرات من دون دراية بأن ذلك قد يخل بصدق المحتوى من وجهة نظر من قام ببناء المقياس، إذ قد يقوم بحذف فقرات تؤدي إلى استبعاد احد أبعاد أو أنشطة المقياس في مجال الاختصاص. وقد تبين أن آراء المحكمين قد أكدت صلاحية المقياس على تغطية الأبعاد الرئيسية والفرعية.

ب. الصدق الإحصائي:

ويعني به ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة، وقد كان معامل الصدق الإحصائي (0.815).

ج. صدق التجزئة النصفية:

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 (أبو النيل، 1985: 10)، وقد حققت استبانة البحث معاملا مقداره (0.91) وهو يعد معاملا جيدا جدا يعكس مصداقية عالية.

1. ثبات المقياس:

يعني الثبات أن تحصل على النتائج ذاتها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى وبفارق زمني، ويمكن استعمال طرائق مختلفة منها طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (Test- Retest) وطريقة (التجزئة النصفية) (Split-half)، ولكون طريقة الاختبار وإعادة الاختبار طريقة غير اقتصادية ومكلفة من حيث الجهد والوقت، لذا سيجري استعمال طريقة إحصائية ناجحة ومعتمدة بشكل واسع وهي طريقة التجزئة النصفية لإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية وتصحيح هذا المعامل بمعادلة ارتباط (Spearman-Brown) استنادا إلى (أبو النيل، 1985: 188). لقد كان معامل ثبات المقياس هو (80%) وهو معامل مشجع على ثبات المقياس فيما لو أعيد أعمامه على عينة أخرى بوقت آخر.

2. اتساق المقياس:

جرى استعمال معامل (ألفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) وذلك لقياس مدى اتفاق وترابط فقرات المقياس، والتي ينبغي ان تزيد عن (60%) وقد حقق المقياس معامل اتساق بلغ (82%) وهذا يؤشر قبولاً عالياً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات المقياس استناداً إلى (Sekaran).

سابعاً: الصيغة النهائية للمقياس

بعد اجراء الاختبارات اللازمة للمقياس بجميع ابعاده استقر المقياس على الصيغة الاتية وكما في الجدول (6).

جدول (6)

توزيع فقرات الاستبانة.

| ت | متغيرات البحث | | المضمون | الفقرات | |
|----|------------------|--------|------------------------|---------|-----|
| | الرئيس | الفرعي | | من | الى |
| 1. | الارهاب التنظيمي | | الارهاب الخارجي | 1 | 9 |
| 2. | | | الارهاب الداخلي | 10 | 22 |
| 3. | | | ارهاب الادارة للعاملين | 23 | 48 |
| 4. | | | الارهاب بين العاملين | 49 | 61 |
| 5. | | | ارهاب ضد المنظمة | 62 | 74 |

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بعد الاجراءات النظرية والتطبيقية لبناء مقياس الارهاب التنظيمي في التعليم العالي يمكن الخروج بعدد من الاستنتاجات والتوصيات وذلك من خلال فقرتين تبين الفقرة الاولى منها الاستنتاجات فيما تبين الفقرة الثانية التوصيات وكما يأتي:

اولاً: الاستنتاجات

1. حققت اجابات العينة الضابطة ارتفاعاً في مؤشرات الوسيط لكل فقرة بما يعني استجابة المعنيين لوجود مؤشرات الارهاب في المنظمات المستهدفة وان الفقرات تقيس المضمون فعلاً.
2. ان الارهاب الخارجي كان سبباً في ظهور الارهاب التنظيمي اذ ومن خلال الاختبارات الاحصائية الاولى للبيانات ظهرت علاقات الارتباط قوية ومعنوية بنفس الوقت.
3. تصدر ارهاب الادارة للعاملين انواع الارهاب الاخرى في المنظمات التي خضعت للبحث.
4. تمثل ارهاب ضد المنظمة بممارسات العاملين العدوانية ضد المنظمة من خلال عدم الاكتراث لمستقبل المنظمة وضعف روح المواطنة التنظيمية فضلاً عن بعض المؤشرات الخارجية المتمثلة باقتراحات دمج المعاهد مع الجامعات.
5. كانت اقل ممارسات الارهاب هي تلك الحاصلة بين العاملين والارهاب الداخلي.

ثانياً: التوصيات

1. ان المقياس اجري في وضع يضح بحالات الارهاب الدولي وانعكاساته على مستوى العالم وربما كانت هناك مساندة من العينة الضابطة بما يعكس واقع الحال، وهذا يعني ان المقياس ربما يعطي مؤشرات اوطا في البلدان المستقرة والتي لم تشهد مؤسسات التعليم العالي ما شهدته في العراق على هذا من الممكن التوصية باختبار المقياس في بيئات مستقرة للوصول الى التباين بين المجتمعات ازاء حالات الارهاب.
2. تجريب المقياس وذلك باخضاع العمداء ورؤساء الجامعات من ضمن العينة الضابطة للتوصل الى حقائق اوسع عن مستوى ارهاب الادارة للعاملين.
3. ان الباحثان لم يدعيا الكمال في بناء المقياس بقدر ما انه يشكل محاولة اولية من الممكن اعادة اختباره في بحوث ودراسات قادمة للتحقق من ثباته وصدقه واتساقه.

المصادر:

1. أبو النيل، محمود السيد، 1985، علم النفس الاجتماعي ، ط / 4، دراسات عربية وعالمية، الجزء الاول بيروت، دار النهضة العربية.
2. ابو قحف، عبد السلام، 2001، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. البدر، إبراهيم بن حمد، 2006، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
4. الدباغ، جمال عبد الرسول، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، اطروحة دكتوراه (غ م)، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

5. الهنداوي، وفية احمد، 1994، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، الاداري مسقط، مجلد16، العدد 58.
6. هيجان، عبد الرحمن ، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الادارة العامة، 1419 هـ. (177-178)،
7. اللوزي، موسى، والحنيطي، نادية، 2003، اثر العوامل المهنية والوظيفية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، دراسات مجلة علمية، عمان، الجامعة الاردنية، المجلد 30، العدد، 2، (ص350-370).
8. اللوزي، موسى، 2002، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان- الأردن.
9. ماهر، احمد، 2001، إدارة الموارد البشرية ، ط / 5، الدار الجامعية، الإسكندرية.
10. ماهر، أحمد، 2005، "كيفية التعامل مع ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
11. محمد، محمد عبد المقصود، 2006، " القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
12. المشهداني، محمود، (1976) "من مراحل الطريقة الإحصائية"، بغداد.
13. محمود السيد، 1985، علم النفس الاجتماعي، ط / 4، دار النهضة العربية، دراسات عربية وعالمية، الجزء الاول، بيروت.
14. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2006، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غ م) جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد، ص35 .
15. العدلي، ناصر محمد، 1995"السلوك الإنساني"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. العدلي، ناصر محمد، 2000، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد السابع، العدد الثالث.
17. العدلي، ناصر محمد، 1993، ادارة السلوك التنظيمي، ط/1، الرياض.
18. فائق، فوزي عبد الخالق، 1996، ضغوط العمل، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 17، العدد، 67- 68.
19. القرشي، احسان شريف، 2007، الطرائق المعلمية والطرائق اللامعلمية في الاختبارات الاحصائية، ط / 1، مطبعة الديواني، بغداد.
20. الرفاعي، رفاعي محمد، ويسوني، إسماعيل علي ، 2004، "تعريب كتاب "دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
21. شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلبي، رياض، 2000، مقدمة في الإحصاء، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .

1. Achar ya A., 2009, Small Amount For Big Bangs? Rethinking Responses to Low Cost Terrorism, Journal of Money Laundering Control, Vol, 12. No. 3,pp: 285-298).
2. Barton, L., 1993, Terrorism As An International Business Crisis, Management Decision, Vol, 31, No, 1, pp: 22- 25.
3. Bowman, S., "when the Eager Screams Birch lane press Book/carol publishing", Group, New York, NK. 1994
4. Bratton J & Gold J, Human Resource Management :Theory and Practice . 3/ e. Great Britain Bath Press m Path.2003: p:443.
5. Bratton J & Gold J., (2003): Human Resource Management: Theory and Practice. 3/ e ,Great Britain, Bath Press m Bath .
6. Burke, R J., 2005, International Terrorism and Threats to Security, Disaster Prevention Management Vol. 14, No. 5, pp:639- 643.
7. Calinago, S., 1989:An integrated control theory model of work motivation, Academy of Management Review, Vol.14 No. 2, pp. 362
8. Challagalla, G.N., & Shervani, T.A., "Dimensions and types of supervisory and satisfaction" journal of marketing, Vol, 60, 1996
9. Cronbach L., (1984) Essentials of Psychological Testing, NY, Harper &Row's: 120.
10. Daft R. W., (2001), Management , 6/e, Honguton Mifflin Company, Boston.
11. .Gabriel, Y., "Storytelling in organization" ,oxford press, NewYork,NK.,2006
12. Geifman, A., "Aspects of early twentieth-century Russian terrorism: the socialist revolutionary combat organization", Vol, 4, summer, 1992
13. Giacalone, R.A., & Greenberg, J., "Antisocial Behavior in organization, Sage publications", .Thousand Oaks, CA. 1997
14. Hocking, J., 1993, Beyond Terrorism: The Development of the Australian Security State, Allen & Unwin Pty Ltd, Sydney .
15. Hoobler J. M& Johnson N . B., An Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review ,VOL. 33,
16. Johnson, P., "The cancer of terrorism", in Netanyahu, B., (Ed), Terrorism: How the west can win, Straus Giroux, Farrar, NY. 1986
17. .Kinney, J.A., "Violence at work", prentice-Hall, Englewood, cliffs, 1996
18. .Laqueur, W., "The Age of Terrorism", little, Brown and company, Boston, 1987
19. Laurence, B., "Terrorism as an International Business Crisis", management Decision 31, .1, 2007
20. Mealiea, L.W., "Learned behavior: the key to understanding and preventing employee resistance to change " , Group and organization .studies,vol,3No.2,1978

21. Quick Quick , 1988, Organizational Stress and Preventive Management , Business .Week. April. 18.p: 29
22. Reade, C., 2009, Human Resource Management Implications of Terrorist Threats to Firms In the Supply Chain, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39, No. 6, pp. 469- 485.
23. Revitt, P., 1992, Principle Model Building, New York. John Wiley& Sons.
24. Scotti, A J., 1986, Executive Safety and International Terrorism: A Guide For Travelers, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ.
25. Suder, G. S., 2006, Terrorism and the International Business Environment: The Security – Business Nexus, Edward Elgar , Northampton, MA.
26. Spect or, P. E., 1975, Relationship of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reaction of Employees, Journal of Applied Psychology, Vol. 60, pp: 635-7.
27. Then S K& Loosemore M.,2006, Terrorism Prevention, Preparedness, and Response In Built Facilities, Facilities, Vol. 24, No. 5/6, pp. 157- 176.
28. 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.
29. Fleet . DD., 2006"Dysfunctional organization culture: the role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors", Journal of managerial, .psychology, vol,21 No.8
30. Fleet V. DD& Fleet, E. W., 2006, International Terrorism : the Terrorists Inside Organizations, Journal of Management Physiology , Vol. 21, No. 8, pp. 763- 774.
31. www.aibawba.com

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

| مكان العمل | الاسم | اللقب العلمي | الشهادة | ت |
|---------------------|------------------------------|--------------|---------|----|
| هيئة التعليم التقني | اياد محمود عبد الكريم الرحيم | استاذ | دكتوراه | 1. |
| هيئة التعليم التقني | جمال عبد الرسول الدباغ | استاذ | دكتوراه | 2. |
| جامعة بابل | عادل هادي حسين البغدادي | استاذ | دكتوراه | 3. |
| هيئة التعليم التقني | عبد الرضا شفيق البصري | استاذ مساعد | دكتوراه | 4. |
| جامعة كربلاء | اكرم محسن الياسري | استاذ مساعد | دكتوراه | 5. |
| جامعة بغداد | نعمة شلبية علي | استاذ مساعد | دكتوراه | 6. |
| هيئة التعليم التقني | سليم عبد الله | استاذ مساعد | دكتوراه | 7. |
| هيئة التعليم التقني | صفاء ناصر الهيتي | استاذ مساعد | دكتوراه | 8. |
| هيئة التعليم التقني | صلاح الدين الامام | استاذ مساعد | دكتوراه | 9. |

.....
.....
.....