مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 2018، 6(1)، 24-47
(http://www.ptuk.edu.ps)

عنوان البحث (واقع الارهاب الاداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني واثره على مستقبل الحوكمة والتدريب الاداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني-دراسة وصفية تحليليه

عهود يوسف مظهر

1- كلية الاقتصاد والاعمال -قسم العلوم الادارية والمالية ،(جامعة فلسطين التقنية -خضوري -فرع رام الله)رام الله ،فلسطين
* البريد الإلكتروني emmodar@yahoo.com

تاريخ الاستلام:2018/5/10 تاريخ القبول:2018/10/15 تاريخ النشر:2018/12/18

ملخص: تطرقت هذه الدراسة الى مصطلح اداري حديث بدأ تداوله حديثاً عند منظري الادارة في العالم بما يعرف ب " الارهاب الاداري "وتعد هذه الدراسة البحثية الاولى من نوعها على حد علم الباحث " على مستوى الدراسات الإدارية المتخصصة والتي تطرقت الى تقنين وتأطير هذا المصطلح الاداري .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع " الإرهاب الإداري" إن وجد "في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل تطبيق الحوكمة في الضفه الغربية. وقد تمحورت مشكلة البحث على توضيح اثر الممارسات الارهابية الممارسة على الموظفين من قبل الرؤساء والزملاء على تطبيق معايير الحوكمه. انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ،بحيث تم بناء إستبانة إحتوت على محورين رئيسين: المحور الاول- محور الإرهاب الإداري والذي تكون من خمسة أبعاد "قامت الباحثة بتطويرها نظرا لحداثة الموضوع " على النحو الاتي (البعد النفسي -الشخصي -الوظيفي- الأخلاقي- المالي)أما المحور الثاني فهو محور الحوكمة، والذي إعتمدت فيه الباحثة تسعة أبعاد رئيسية تم تبنيها من قبلUNDP كمحاور للتنمية المستدامة ،إضافة إلى بناء مصفوفة كمية للعلاقة الارتباطية بين الإرهاب الإداري والحوكمة . وقد وزعت الإستبانة إلكترونياً عبر محرك البحث Google Drive بعد إرسال رسالة قبول مبدئية" إحتراما للخصوصية الالكترونية للمجتمع" ،بلغ عدد الإستبانات الموزعة بطريقة العينة العشوائية على موظفي القطاع العام في الضفه الغربية (1548) بنسبة استرداد بلغت (83%) وهي نسبة مقبوله إحصائياً .وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن واقع ممارسة الإرهاب على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية كان متوسطاً، "أعلاها في البعد الوظيفي وأدناها في البعد المالي"، كما أن مستوى توقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" كان سلبياً بدرجة كبيرة،و عند بناء المصفوفة الإدارية لأثر الإرهاب على الحوكمة وجد أثر ضعيف للإرهاب الإداري على الحوكمة وكان من ابرز الاستنتاجات البحثية ان هناك إرهاب إداري يمارس على موظفي القطاع العام بدرجة متوسطة ليس واضح المعالم يمكن ملاحظته من الشكاوى والتذمر الملحوظ من الموظفين داخل أروقة مؤسسات القطاع العام كما أن هناك رؤية تشاؤمية وتوقعات سلبية لإمكانية تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام كما اوصت الدراسة بضرورة اعداد وتأهيل مدربين مختصين في مجال الحوكمه والحكم الرشيد من المستويات الاشرافيه والادارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لنشر مفاهيم ومبادئ الحوكمه اضافة الى انشاء وحدات متخصصه بشكاوى " الارهاب الاداري " ترفع اليها تظلمات العاملين وتكون بؤرة لرصد مستويات الارهاب الاداري كنا اوصت الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبيه متخصصه في شرح مفهوم الخدمة المدنية وان موظف القطاع العام ماهو الا" خادم لمصالح المواطنين " والتي لايمكن جني ثمارها الامن خلال تحقيق مستويات عاليه من الرضا الوظيفي وشبكة من الامان النفسي والاداري للموظف توجيه العاملين في القطاع العام الى ادراك الحقوق والواجبات الوظيفية بمايضمن سلامة الاداء وصون كرامة الموظف وضبطه لممارسات الفساد الاداري

الكلمات المفتاحية :الارهاب الاداري -الحوكمة - القطاع العام -المؤسسات الحكومية -الفساد

الفصل الاول ...الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة ،،،

تعتبر المؤسسات مجموعة من الموارد البشرية المادية والمالية التي تشتغل فيما بينها وفق تركيبة معينة وتوثيق محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع ،فهناك أنواع عدة من المؤسسات ومن بينها المؤسسات العامة والتي تعد استراتيجية إدارية تقوم على تحقيق سياسات الدولة الإقتصادية والإجتماعية والسياسة العامة، دون الإقتصار على الربحية (حمادة وبن عبدي ،2014،ص5)

إن من أروع ما حفظت العرب في تراثها الفكري العريق ،المقولة الشهيرة للخليفة الراشد عمر بن الخطاب "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم امهاتهم احرارا)وكأن عمر كان يعلم أنه ولأسباب كثيرة قد تكون للعبودية أشكال اخرى غير عبودبة الرق، وأنه قد أصاب كبد الحقيقة . وعبر التاريخ شهدت البشرية أشكالاً من إذلال الإنسان وهدر كرامته ليس لسبب إلا لأنه يتولى أمرك إما بصورة الوالي، أو صاحب العمل، او رئيسك في العمل ..وأنه ومع مرور الوقت ستتحول العلاقة من علاقة إحترام وطاعة إلى علاقة سيد بعبد يخوف ويرهب ويزبد ويرعد ويضعك في إطار من الإرهاب الإداري ,وستتحول هذه العلاقة وبطلب مباشر أو ضمني إلى معاملة الرئيس معاملة (أنا ربكم الاعلى)النازعات (42)والتي سبق لفرعون ان طالب بها شعبه ،فالإرهاب بشكل عام عمل يهدف إلى ترويع فرد أو جماعة أو دوله بغية تحقيق أهداف لاتجيزها القوانين المحلية او الدولية ،وكذلك الإرهاب الإداري الذي يمارس أشكالاً من الترويع النفسي الضمني للمرؤوسين لتحقيق أهداف شخصية لاتجيزها القوانين وفي كثير من الأحيان تتنافى مع السلوك الانساني

لا تعتبر ممارسات الإرهاب الاداري ممارسات جديدة على البشرية عامة ،وعلى منشأت الاعمال خاصة، بل اتخذت أشكالاً عديدة من التسلط والفساد الإداري ،إلى الفصل التأديبي والتقارير الواشية ،إلى التحجيم وتقليص الصلاحيات، ولكن الجديد هو المصطلح الذي بدأ حديثاً تداوله (مفهوم الارهاب الاداري)والذي اشتق من مفاهيم الإرهاب السياسي وقيام المجموعات المسلحة بأعمال التخريب والسطو المسلح لأسباب عديدة منها الدينية او السياسية (دار ناصر 2012،ص6(

غالبًا ما تواجه البلدان النامية بشكل خاص تحديًا كبيراً في تحويل ترتيباتها الخاصة بالحوكمة والحكم الصالح في الجوانب السياسية والاقتصادية من أنظمة قائمة على أساس العلاقات، إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين. (عفيفي ،2006،ص12) فقد حدى عجز الحكومات (القطاع الحكومي) عن تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة Sustainable Developmentبفاعلية وكفاية كافيتين، بالعديد من المنظمات الدولية كالبنك الدولي وبرنامج الامم المتحدة الإنمائي UNDP إلى استخدام فكرة الحوكمة Governance بشكل واسع، مع بداية عقد التسعينيات، كأسلوب وطريقة لتحقيق ما عجزت الحكومات عن تحقيقه. كما أن الحوكمة فكرة واصطلاحًا أصبحت في العقود الثلاثة الأخيرة على قدر كبير من الأهمية للدول المتقدمة والنامية على حد سوا ء وذلك لتحقيق التنمية المستدامة (الكايد ،2003،ص3)

على ضوء ذلك أصبح إلتزام الدول النامية بفكرة الحوكمة أمرًا في غاية ألأهمية ، وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة و الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانو ن،و لمشاركة المواطنين .(من صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة (UNDP, 1997, P 41-45)إن أهمية الحوكمة لا تقتصر فقط على أنها آلية لتحقيق التنمية المستدامة، وإنما هي مدخل مهم من مداخل تقييم الأداء حيث أصبح تطبيق الدول لتلك المضامين أحد المعايير الهامة بالنسبة للبنك الدولي وغير ه من المنظمات الدولية، وكذلك كل الدول، لتقديم المساعدات والقروض.(الداعور،2008،ص18)

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة إستشرافية لمستقبل الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في ظل مظاهر الإرهاب الاداري إن وجدت.

2-1 أهمية البحث،،،تعتقد الباحثة أن أهمية هذه الدراسة تأتي مما يأتي :

1. يمس موضوع الدراسة القطاع الأكبر والموظّف للعمالة الفلسطينية في الضفة الغربية في ظل انتهاج القطاع الحكومي منهجية "الجهاز التوظيفي" نظراً لخصوصية الإقتصاد الفلسطيني .
2. تبرز هذه الدراسة المحاور الحقيقية لمجالات التدريب الواجب التركيز عليها لموظفي الخدمة المدنية في الضفة الغربية .
3. تحاول الدراسة توضيح أبعاد هذا الارهاب إن وجد من حيث الأشكال الممارسة والمصادر التي ينبع منها .
4. فتح باب جديد أمام الباحثين لمزيد من البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في مجالات دقيقه في القطاع العام.

3-1 مشكلة البحث ،،،

يؤدي إلتزام المؤسسات بتطبيق الحوكمة إلى ضمان النزاهة و الشفافية في إدارة المؤسسات العامة ومن ثم يؤدي إلى تطويرها و التغلب على مختلف مشاكلها ، كما أن تبني المؤسسات العامة للحوكمة يسهل الحصول على

المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب أدائها مما يساعد على تفعيل الرقابة عليها وزيادة الثقة في إدارتها ويحسن العلاقات بين مختلف الأطراف، إضافة إلى تعزيز سيادة القانون ضد الفساد مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة على إدارة هذه المؤسسات

ولما كان للحوكمة ميادين ثلاث وهي القطاع العام – القطاع الخاص – مؤسسات المجتمع المدني (حمادة ،بن عبدي ،2014،ص26)فقد جاءت هذه الدراسة للتركيز على الميدان الأول وهو "القطاع العام" وعليه تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال الرئيسي الاتي (ما هو مستقبل الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية في ظل مظاهر الإرهاب الإداري .

1–أهداف البحث

1– تحديد مظاهر الإرهاب الاداري" إن وجدت "في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية.

2– تطوير محاور" أبعاد"رئيسية للإرهاب الإداري.

3– التعرف على توقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" في ظل ممارسات الإرهاب الإداري بحق الموظفين العموميين"إن وجدت. "

4– بناء "مصفوفة إدارية" لأثر الإرهاب الإداري على الحوكمه.

5– توجيه البوصله نحو المجالات الدقيقه والحقيقيه لتدريب القوى البشريه في المجالات التي تشكل رافعه للحوكمه " الحكم الرشيد " عند موظفي القطاع العام بما يضمن رفع مستوى كفاءة وفعالية الاداء

1–أسئلة البحث ،،،

1–ماهي مظاهر الإرهاب الاداري"إن وجدت " في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية ؟

2–ماهي "الأبعاد"الرئيسية للارهاب الاداري؟

3–ما هي توقعات موظفي القطاع العام "حول مستقبل حوكمة المؤسسات العامة "في ظل ممارسات الإرهاب الاداري بحق الموظفين العموميين.؟

4– هل يمكن بناء مصفوفة إدارية لعلاقة الإرهاب الإداري بالحوكمه في القطاع العام.

5– ماهي مجالات التدريب الواجب التركيز عليها لرفع كفاءه الاداء في القطاع العام بما ضمن تحقيق اعلى مستويات الحكم الرشيد

1–5 فرضيات البحث ،،،

1–يوجد ممارسات للإرهاب الاداري تمارس على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية.

2–توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية $\alpha \leqslant 0.05$ بين الإرهاب الإداري بأبعاده وتطبيق الحوكمة في القطاع العام في الضفة الغربية.

3–توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$\alpha \leqslant 0.05$ بين متغير "فئة المؤسسة "وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

4–توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$\alpha \leqslant 0.05$ بين متغير "المستوى الإداري "وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

5–توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$\alpha \leqslant 0.05$ بين متغير "الجنس" وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

6–توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$\alpha \leqslant 0.05$ بين متغير "سنوات الخبرة "وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

1–6 متغيرات البحث ،،،

المتغيرات المستقله: أبعاد الإرهاب الاداري في مؤسسات القطاع العام (البعد النفسي–البعد الوظيف–البعد المالي– البعد الشخصي–البعد الاخلاقي)و(فئة المؤسسة – الخبرة – الجنس–المستوى الاداري)

المتغيرات التابعة : التطبيق المستقبلي لمعايير الحوكمة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDPلقياس مدى تطبيق الحوكمة الجيدة (المشاركة، – الشفافية–العدالة والمساواة –المساءلة –تعزيز سلطة القانون –الكفاية والفعالية في إستخدام الموارد –توافق الآراء –الإستجابة – الرؤية الإستراتيجية)

1–7 حدود البحث ومحددات ،،،

1–الحدود البشرية، اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي القطاع العام في (الضفة الغربية)

2–الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري تموز وأيلول من عام 2016.

3 الحدود الجغرافية، مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية.

4– **محددات البحث:**

"ندرة الادبيات الإدارية حيث "إن موضوع الإرهاب الإداري جديد المسمى قديم التفاصيل فقد عرف ومنذ بدايات الأدب الإداري بمسميات عدة (كالفساد الإداري والعنف الإداري و الرق الخفي) ولكن الصبغة الجديدة التي تم تداولها حديثا هي إسباغ مسمى الإرهاب السياسي على هذه الظاهرة تحت مسمى "الإرهاب الاداري" أو إرهاب العلاقة الوظيفية وبالتالي فكانت المشكلة الرئيسيه العلمية في إنعدام الأدبيات الإدارية المحكمة تحت مسمى الإرهاب الإداري ،وبالتالي فقد إستعانت الباحثة بأدبيات مشابهه كالفساد الاداري .

•حداثة إعتماد الشبكة العنكبوتية في توزيع الإستبانات الإلكترونية ،وعدم تمكن العديد من موظفي القطاع العام من التعامل معها بالطريقة الصحيحة.

•تخوف العديد من مفردات العينة من موضوع البحث (الإرهاب)نظراً للخلفية السياسية السلبية للمصطلح.

1–8 المصطلحات الاجرائية للبحث:

لاغراض هذا البحث فإن المصطلحات التالية تشير الى:

القطاع العام: ويقصد به القطاع الحكومي الذي يتشكل في الدول ذات النظام الإنتخابي من حكومة منتخبة وجهاز تنفيذي، وهذا الأمر يسري على الحكومات التي يتم تشكيلها وفقاً لأحزاب، تحقق من خلاله الحكومات مجموعه من الوظائف منها (البعد الاجتماعي، فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع،) و ممارسة القوة كونها صاحبة السلطة فهي) تتحكم وتراقب) إضافة إلى تقديم الخدمات العامة للمواطنين(كونها مسؤولة عن تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع)، لذا فالحكومة معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال للأنشطة، مثلما تكون معنية بتأكيد الإستقراروالعدالة في السوق، وكذلك تعمل على الإهتمام بالخدمات العامة التي لا يقبل عليها القطاع الخاص.(الكايد ،2003،ص45)

المؤسسات العامة : نظام إجتماعي متكامل ،تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية مترابطة ، تسعى في عملها لتحقيق غاية أوهدف موحد، .وتعتبر المؤسسة العامة نمط تنظيمي و جهاز إداري تمتلكه وتشترك في ملكيته الدوله(بن نوار ،2006،ص3)

الارهاب الاداري: التعسف والغطرسة الإدارية التي تمارس على الموظفين من قبل البعض من المسؤولين، وكنيجة لذلك يعد الارهاب الاداري مفسداً لخطط التنمية بل أهم العوائق التي تعيق خطط التنمية الادارية والبشرية (حمدان ،2014،ص7).

الحوكمة : ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"(سكارنة ،2009،ص321)

الفصل الثاني ... الاطار النظري للبحث ،،،

:2–1المبحث الاول : الحوكمة ،،،

2–1–1مفهوم الحوكمة .....عند ترجمة مصطلح Governance إلى العربية أستخدمت عدة مصطلحات مرادفة له من قبل الباحثين والمنظمات مثل" الحكم، الحكمانية، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، منهجية الإدارة،الإدارة الرشيدة والحوكمة".وقد كانت البدايات الأولى لتبلور فكرة الحوكمة بدأت بالظهور عندما أصبحت الحكومة مؤسسة أكثر بعدًا عن المواطنين، وأكثر قربًا وارتباطًا بالعمليات الإدارية.(جبريل ،2005،ص13–15)

تم تعريف الحوكمة من قبل البنك الدولي بأنها "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع بهدف التنمية (البنك الدولي ،1992،ص1) وعليه فإن العنصر البشري (الموارد البشرية) هي محور الموارد الإجتماعية، وهي المحرك الأساس في عملية التنمية، وعليه فإن أي شكل للإرهاب الإداري وممارسات تخويف وإذلال كرامة الموظف ستنعكس سلباً على جهود التنمية .أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فقد حشد عددا من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة، على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى التعريف بأن الحوكمة تعني:"ممارسة السلطات الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته". "لذا فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم UNDP , 1997 P3 .".

وهذا التعريف للأمم المتحدة ينظر الى الحوكمة من باب إدارة شؤون المجتمع وتسيير مصالحه، على النحو الذي يضمن الحقوق القانونية وأداء الواجبات ،بما يتنافي مع كافة أشكال الإرهاب والتخويف الإداري التي تتنافى مع أبسط الحقوق والواجبات .أما من منظور التنمية الإنسانية فالحوكمة هي" الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان،ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية. والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرًا وتهميشًا. "

أما الحوكمة الجيدة فهي معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين ويعرفها (فرجاني،2002،ص101) بأنها ممارسة السلطة من خلال المؤسسات لتوجيه المجتمع من أجل الصالح العام.وعليه تتحقق الحوكمة الجيدة إذا أنجزت ثلاثة أهداف هي (رحال، وآخرون، 2004 ، ص 29)

1–المساواة أمام القانون والتطبيق الفعال له–2 توافر الفرص لكل فرد لتحقيق طاقاته وإمكاناتة كاملة.–3 التأثير والإنتاجية وعدم الإهدار

2–1–2 خصائص الحوكمة الجيدةGood Governance :

من أجل المعرفة العملية لعملية الإنتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيد ة، لابد من التعرف على خصائص الحكم السيئ، فعندما يتصف الحكم بواحدة أو أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبرحكمًا سيئًا وهذه الصفات هي: (مصلح، 2007 ، ص 1). غياب الإطار القانوني – عدم شفافية المعلومات.– الفشل في الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وخاصة بين المال العا م والمال الخاص.–. ضعف ثقة المواطنين بالقوانين.–وجود أولويات تتعارض مع التنمية، إضافة إلى إساءة استخدام الموارد).وكغيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا توجد للحوكمة الجيدة معايير مطلقة، بل معايير نسبية، وأنهناك أشكالاً من الحكم هي بلا شك أفضل من أشكال أخرى. إلا أن الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحوكمة الجيدة وهذه الخصائص هي (رحال واخرون ،2004،ص22) – وجود شرعية للسلطة نابعة من سلطة الشعب.– وجود المواطنين في قلب عملية صنع القرار.– وجود برامج مركزها المجتمع وتقوم على الإصغاء للمواطنين.

2–1–3معايير الحوكمة الجيدة

حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP تسعة معايير تعتبر الأكثر شمولاً وتنوعاً للحوكمة الجيدة ،والتي تتوافق مع أهداف التنمية المستدامه (UNDP, 1997, P13)ا لتي يسعى لها القطاع العام كهدف إستراتيجي

.جدول (1-2)معايير الحوكمة وفق برنامج الامم المتحدة الانمائي

المشاركة :Participation	هي حق الجميع في المشاركة في إتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحه .وتركز المشا ركة الرحبة على حرية التجمع

	وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.
الشفافية Transparent:	حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات، المؤسسات، والمعلومات في متناول المعنيين بها وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها
العدالة والمساواة Equity&Equality	بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم .وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم إستهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.
المساءلة Accountability .	يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
تعزيز سلطة القانون Rule of Law:	يقصد بسيادة القانون إعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون إستثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة ، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع.
الكفاية والفعالية في استخدام الموارد **Efficiency& fectiveness**	حسن إستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الإحتياجات المحددة.
التوجه نحو بناء توافق الآراء Consensus Orientation	تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.
الإستجابة Responsiveness	ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح
الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision	يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل، فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية .كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والإجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

2-2المبحث الثاني : المؤسسات العامة

يشير الحكم الرشيد إلى ذلك التكامل بين مكونات القطاع العام و الخاص و المجتمع المدني بحيث يتمكن الأفراد من خلال هذا التعاضد الثلاثي إلى التعبير عن الإهتمامات و التأثير في إتخاذ القرارات.إضافة الى معرفة من يتخذ القرار وما هو القرار المتخذ.انظر **شكل 1-2**

شكل 1-2 التكامل بين مكونات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني

شكل 1-2الاثار المرغوبة لتكامل الحكم الرشيد بين ميادين الحوكمة الثلاث

وما تسعى إليه هذه الدراسة هو محاولة فهم أثر الإرهاب الإداري (القمع – التخويف – التغييب عن إتخاذ القرار – التهميش والتحجيم) وغيرها من العوامل التي تسعى الدراسة لإكشافها، والتي تحد من فعالية تطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع العام تحديداً

1-2-2:تعريف المؤسسة العامة النشأة والخصائص:

نشأت المؤسسات/ السلطات العامة نتيجة التطورات المتلاحقة، الإقتصادية أو السياسية أو الإجتماعية أو الإدارية. وتهدف هذه المؤسسات إلى دفع عجلة التنمية الإقتصادية والإجتماعية، والتأكيد على تحقيق النفع العام والمصلحة العامة. (ادعيس،2003،ص6) فالمؤسسة العامة " شخص إداري متخصص من أشخاص القانون العام، يتولى إدارة مرفق عام بقدر معين من الإستقلال يتمتع بشخصية معنوية مستقلة، بغية تحقيق إستقلاله ماليا وإداريا(شطناوي، 1990، ص12) ومهما اختلفت التعاريف والتحديات المفاهيمية للمؤسسات العامة، فإنه يمكن إجمال خصائصها وسماتها الأساسية في النقاط الرئيسية التالية: .(شطناوي، 1990،ص3)

احدى منظمات القطاع العام و بالتالي لها صفة العمومية

تقوم المؤسسة العامة على إدارة مرفق عام

تتمتع المؤسسة العامة بالشخصية المعنوية المستقلة..

تنشأ المؤسسات العامة لتلبية حاجات ومصالح عامة بموجب القوانين والأنظمة

اما (العواملة ، 2010،ص25) فيضيف ان المؤسسة العامة كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية، و ينشأ هذا الكيان بقانون و بالتالي يمكن تعديله وإنهاؤه بنفس الطريقة

2-2-2أهمية المؤسسات العامة:يرى (:بلوط ،2005،ص19)أن المؤسسات العامه هي مراكز عمل وتعامل.ومحطات إنتاج الحاضر والمستقبل .كما أنها ذاكرة الماضي.

2-3المبحث الثالث ...الارهاب الاداري

2-3-1 مقدمة ....."**يقول الله تعالىولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك**". (ال عمران / الايه 59)آية قرآنية نزلت على سيدنا محمد(ص) لتعطي العالم درسا في أساسيات القيادة ."كيف يلتف حولك الأتباع لتحقيق الأهداف المرسومة بسلاسة وجدارة.". "اللين في التعامل " وعلى عكسه تماماً فإن اي" فظاظة" هي المسمار الذي سيهدم النعش وتبقى مظاهر الإدارة بلا معنى حقيقي لها.

ومما لا ريب فيه أن المؤسسات التي تصبو إلى قمة البرج سوف تصل وتبلغ ما تريد،شريطة أن تحمل شعار (كن مبدعاً) والإبداع يقتضي محاولة الفرد و القدرة على حمل زمام المبادرة في سائر الأمور، بتطوير الواقع إلى الأفضل بهمة عالية ، وأن يرتل دوماً بلسان الحال قائلا : " واجعلني مباركا أينما كنت " وبهذا يكون كالغيث أينما حل نفع . والمبدع حقا من يصنع من الفشل سلماً للنجاح ، ومن الخطأ صواباً مع تكرار المحاولة (العدني ،2006،ص1(إن تفهم حقيقة ان الموظف إنسان يخطئ ويصيب ،ويتعلم من أخطائه ليكوُن ما يُعرف بمفاهيمنا "حصيلة الخبرة "والتي تتراكم مع الموظف منذ بداياته الوظيفية وتتسلسل معه في الهرم الإداري حتى يصل إلى درجة الإتقان في الأداء لأنه أصبح يمتلك حس المهارة ....وفي هذا المجال يقول "الرشيد ،2016"ليس بالعنف يستطيع الرئيس أن يقنع المرؤوس بالتخلي عن عادات تؤدي إلى حدوث أخطاء، وعلى الرغم من التطور العالمي الملحوظ في النظريات والممارسات التي تتعلق بأهمية العنصر البشري، وبأهمية تفعيل أساليب جديدة في قيادته نحو تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، إلا أن هناك مؤسسات مازالت تتعامل مع موظفيها بإعتبارهم جنودا يؤدون خدمة عسكرية إلزامية، هناك الأوامر والنواهي، والويل كل الويل لمن يخالف الأوامر ولا يتجنب النواهي، نمط إداري عفى عليه الزمن، ولم يعد ملائماً للقرن الحادي والعشرين، نمط بالفعل تسبب في تحويل المؤسسة إلى ثكنة عسكرية تعج بالإفراط في إستخدام السلطات والإلتزام بالتعليمات.(الرشيد،ص1(

إن إدراك الفساد في كل المجتمعات مرض من الأمراض الإجتماعية التي تسبب أثارا كبيرة وضررًامعنويا ويشكل تهديداً للتطوير المستمر للمجتمع. وخاصة في البلدان التي تعاملت مع مفاهيم الديموقراطية حديثاً ،(ميرو واخرون ،2013،ص7) إلا أن الإرهاب الإداري إشتقاق خاص من مرض الفساد الإداري، فيه يواجه(الموظف)تحديداً موقفاً يكون فيه الطرف الأضعف من حلقة الإتصال في مواجهة الطرف الأقوى، والذي قد يكون رئيساً إدارياً يتبع له الموظف بحكم التسلسل الرئاسي ،أو زميلاً يمتلك من مقدرات القوة بأشكالها المتعدده (قوة الخبرة التخصصية في مجال العمل –أو قوة المنصب الوظيفي بمسمى أو منصب أعلى –وقد تكون قوة الشخصية "الكاريزما " التي يتحلى البعض بمهارات عالية من السيطرة الذهنية على الآخرين ومهارات إتصالية فائقة ،أو توظيف للآخرين لتلبية رغبات الطرف الأقوى–والاصعب منها القوة الإجتماعية والتي تنشأ من وجود صلة إجتماعية "قرابة أوصداقة او نسب للطرف الأقوى مع متخذي القرار في الإدارة العليا)مما ينشأ عنه "حالة هوائية" إن جاز للباحث تسميتها (غير مكتوبة،و يمكن رصدها) يُمارس فيها أشكالاً من التعنيف النفسي أو الوظيفي وحتى المالي، تجاه الحلقة الأضعف. قد تصل في ممارستها الى ثقافة تنظيمية يتناقلها الموظفون ضمنياً فيما بينهم. أما الجانب الأكثر ظلاماً في مثل هذه العلاقة ،هونشوء حالة من التبعية الإدارية والنفسية من قبل الحلقة الأضعف "رضوخ الموظف المقموع " للجانب الأقوى "القامع " تؤدي إلى تبني قرارات والدفاع عن سياسات تصل حد "الأسقف الزجاجية "التي لايمكن رؤتها ولكنك حتما ستصطدم بها عند إنتهاج استراتيجيات للتنمية الإدارية والإصلاح الشامل حالة من العبودية الضمنية أو الرق الخفي إن جاز التعبير.

2-3- 2 تعريف الإرهاب الإداري

الإرهاب في اللغة العربية مشتق من الفعل (رهب ,يرهب,رهبة")أي خاف ,ورهبه أي خافه والرهبة هي الخوف والفزع ،وهو راهب من الله أي خائف من عقابه ,وترهبه أي توعده ،أما في القرآن الكريم فينصرف معنى الإرهاب إلى الفزع والخوف والخشية والرهبة من عقاب الله تعالى , (وأوفوا بعهدي أوف بعهدكم وإياي فارهبون .البقرة). كما يأتي الإرهاب في القرآن الكريم بمعنى الردع العسكري فقد ورد (ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم. المائدة). أما في اللغات الأخرى فإن الإرهاب يأتي بمعنى رعب terrorوتعني خوفا"أو قلقا"متناهيا"أو تهديداً غير مألوف وغير متوقع ,وقد أصبح هذا المصطلح يأخذ معنى جديد في الثلاثين عاماً الأخيرة ويعني إستخدام العنف وإلقاء الرعب بين الناس

لم يذكر في أدبيات الفكر الإداري تعريفٌ واضحٌ وصريحٌ للإرهاب الإداري ،ولكن كانت هنالك خواطرٌ أدبية تناقش مشكلةً إجتماعيةً تسود المؤسسات ،ظهرت هنا أو هناك عبر مقاله في صحيفة أو خاطرة في مدونة إلكترونية، منها ما كتبه (اللحيد ،2016) أن الإرهاب الإداري هو(فكر إداريٌ سقيم ،يقوم على مبدأ القوة السلطوية لا المهنية ،بإساءة إستخدام السلطة ،وتوظيف النظام للإستعراض بالقوة والهيمنة لإشباع الحالة المرضية والنفسية عند ذلك المسؤول. فالإداري الإرهابي الذي يمارس الإرهاب الخفي من إبتزاز وتهديد وتعسف إداري وتهميش وغيره من الممارسات اللامهنية أواللإنسانية ،وتتجاوز ذلك إلى ممارسات غير أخلاقية في بعض الأحيان ،يُعد من أخطر الممارسات على المجتمع وأكثرها إعاقة للتنمية وهدراً للمال العام وإستنزافاً للموارد البشرية.)ومما سبق نرى أن اللحيد يحدد مجموعة من السمات للارهاب الاداري جدول (2-2) سمات الإرهاب الاداري

جدول 2-2 سمات الارهاب الاداري
فكر اداري ..نمط اداري يستخدمه مدير تجاه مرؤوسيه
لامهني ... يقوم على قوة السلطة ويستند الى سلطة المنصب الوظيفي
نمط استعراضي جهري علني يتقصد من خلاله ما أسماه (الإداري الإرهابي) ابتزاز وتهديد الطرف الاضعف لإجباره على سلوك يرغبه الطرف الأقوى ،وفرض نمط ذهني على الموظفين اللآخرين إتباعه، وإلا تعرضوا لذات العقاب
أرهاب خفي في نهجه فلايستند إلى قانون أو تعلميات، ولا يتم التصريح عنه بتعليمات او لوائح ادارية
اشكاله الابتزاز-التهديد –التعسف –التطفيش –التهميش –ممارسات غير أخلاقية
حالة نفسية ... يمارسه شخص يعاني من تشوهات نفسية
له نتائج خطيرة على المستوى القومي ... إعاقة للتنمية وهدراً للمال العام وإستنزافاً للموارد البشرية.
دواعش ا لظلام ... يقتل الإبداع كما تقتل داعش الانسان .

فكر اداري ..نمط اداري يستخدمه مدير تجاه مرؤوسيه

لامهني ... يقوم على قوة السلطة ويستند الى سلطة المنصب الوظيفي

نمط استعراضي جهري علني يتقصد من خلاله ما أسماه (الإداري الإرهابي) ابتزاز وتهديد الطرف الاضعف لإجباره على سلوك يرغبه الطرف الأقوى ،وفرض نمط ذهني على الموظفين اللآخرين إتباعه، وإلا تعرضوا لذات العقاب

أرهاب خفي في نهجه فلايستند إلى قانون أو تعلميات، ولا يتم التصريح عنه بتعليمات او لوائح ادارية

اشكاله الابتزاز–التهديد –التعسف –التطفيش –التهميش –ممارسات غير أخلاقية

حالة نفسية ... يمارسه شخص يعاني من تشوهات نفسية

له نتائج خطيرة على المستوى القومي ... إعاقة للتنمية وهدراً للمال العام وإستنزافاً للموارد البشرية.

دواعش ا لظلام ... يقتل الإبداع كما تقتل داعش الانسان.

أما (عامر ،2016)فيجري مقارنه بين الإرهاب "الفساد "بمفهومه العام والإرهاب الاداري بالمفهوم الخاص بالتنمية والحوكمه فيرى أن الإرهاب هو إستعمال منظّم للعنف بشتى مظاهره المادية والمعنوية بصورة فردية أو جماعية وبشكل يثير الرّعب والخوف ويخلّف خسائر جسيمة في الفئات والمنشآت والآليات المستهدفة؛ بغية تحقيق أهداف سياسية أو شخصية بصورة تتنافى مع مبدأ حق تقرير المصير وقواعد القانون الداخلي والدولي. أما الفساد في شكله الإداري فيرتبط أساساً بسوء إستعمال السلطة وتوظيفها في خدمة المصالح الخاصة الضيقة بصورة تتناقض مع القوانين الجاري العمل بها ؛ وتفرز تكاليف سيّئة وخطيرة تطال الدولة والمجتمع ،من خلال إستغلال السلطة المخوّلة بشكل غير مشروع، في تحقيق مصالح شخصية مختلفة، ومن خلال هذه المقارنه نجد أن الباحث يحدد مجموعه من السمات للارهاب الاداري على النحو الاتي:

1–الارهاب فساد ..فيثبت الباحث الطابع السلبي لهذه الظاهرة (تكاليف سيّئة وخطيرة تطال الدولة والمجتمع(

2–إساءة الاستخدام ...يظهر نتيجة سوء إستخدام السلطة

3–الإستغلال .....إستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح ذاتية شخصية

4–التناقض مع القوانين .. فيه مخالفة لنصوص القانون

ونخلص مما سبق ان الإرهاب ظاهرةُ تاريخيةُ عرفتها البشرية بأشكال عديدة إلا أن مصطلح " الإرهاب الاداري " مصطلح جديد تم اقتباسه من العلوم السياسية التي تشير الى الإرهاب "إستعمال العنف تجاه الاخرين "وقد تعددت المسميات التي تصف هذه الظاهرة منها الفساد الاداري – الإذلال – الرق الخفي– الإرهاب الفكري – العنف والتخويف .....وكباحثة أرى الإرهاب الإداري كظاهرة سلوكية سلبية ومرض إداري خفي يرسم المناخ التنظيمي لمؤسسة ما بصبغة ضمنية يتداولها أعضاء هذه المؤسسة فيما بينهم. ، تتمحور أبعاده بين طرفين :الأول إذا جاز لنا التعبير هو " القامع " وهو الذي يباشر التوجه العنيف " فكرياً أو معنوياً او مادياً " وغالبا ما يتمتع بنقاط إيجابية تجاه الطرف الآخر " المقموع " وعادة ما يكون الطرف الأضعف في محاولة لإرضاخه للقبول بأهداف يسعى "القامع "لتمريرها" بأساليب مؤثرة نفسياً،

المتمرد على

3–2–3أسباب الإرهاب الاد **القمع**

تتعدد أسباب ظاهرة الإرهاب الإداري ويبقى الطابع الشخصي للطرفين (الـ إرهاب ع)السبب الرئيسي في إنتشار الظاهرة وتفشيها أما(العدني ،9 إداري الى مجموعة من الاسباب

1–غياب التحفيز والتشجيع : يرتبط مفهوم الإبداع بالنجاح والابتكار في العمل ،

2–غياب الادارة الديم ظف، والمعاقبة عليها دون الـ هادفاً لا شخصياً ، وتتحول المؤسسة إلى خلية نحل لا تنتج عسلا بل يسمعك دوماً الطنين

3–هاجس الخوف من المدير الأكبر والخوف على المكان: يلجأ للإرهاب الإداري من يهرب من خطوات الإصلاح الطويلة فليس أسهل من (تحميرة العين) على الموظف وينتهي بنظر المدير كل شيء ،.

4–عدم مراعاة نفسيات الموظفين وعدم تشجيعهم وتحفيزهم يؤدي إلى عدم التفوق والانجاز في الأعمال

5–آثار النظام التعليمي: فالتعليم لدينا يقتل الإبداع.. ويتسبب في إلغاء الشخصية الإنسانية ويؤدي إلى إظهار الضعف في المواجهة.

الشكل من اعداد الباحث

6–**التسلط الإداري** :عدم تعاون الكثير من المدراء وعدم توفير البيئة المناسبة للتدريب على الثقة بالنفس والإيمان بما يقومون به ، هذا عدا عن طريقة التعامل المقيتة والعنجهية بالصراخ

7– **إساءة استخدام السلطة:** يجب أن يدرك المسؤول الأول للمنشأة أنه لا يملك المنشأة ولا الأفراد بل هو مسؤول محاسب تجاه ذلك(اللحيد ،2016(

8–**الإستهتار بالقوانين والقيم المجتمعية:** فالإرهاب الإداري يحرض على العنف والإنتقام ويكرّس ثقافة الحذر والإرتياب بين المجتمع والدوله .(عامر ،2016)

9–**غياب المراقبة والمتابعة** فالعديد من القضايا المهمة التي تحتاج إلى أن يحاط المسؤول الأول بها علماً تحجب عنه ولا يعلم عنها إلا بعد وقوع كارثة أو نتيجة مساءلة للمسؤول من أعلى منه. .(عامر ،2016)

10–**إنتشار الفقر والجهل** ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة . و عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية و القضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية (عامر ،2016(

11–**يورد (الركابي 2007)** مجموعة من الدوافع التي تؤدي الى السلوك الارهابي (الذكاء –الجوانب السيكولوجية والاضطرابات –عقدة الشعور بالظلم –عقدة الشعور بالنقص –الاسرة –المؤسسات التعليمية –قمع الدوله –والتمييز العنصري "العرقي –الجنسي."

2–3–4نتائج الإرهاب الاداري .هناك اثار عديده للارعاب الاداري تتعدى سلبياتها نطاق العمل الى المجتمع مافة منها

•يقضي الإرهاب في المؤسسات على ملكة الإبداع لدى الموظف، ويفقده روح المبادرة، فهو يشعر أن أي خطأ يرتكبه عن قصد أو غير قصد سيدفع ثمنه غالياً. .(الرشيد ،2016).

•الإرهاب الإداري سبب رئيسي لإعاقة التنمية وهدرُ للمال العام واستنزافُ للموارد البشرية، ونزع الثقة وتفكيك بعض الأسر والتسبب في حالات إكتئاب وأمراض مزمنة كل ذلك ينعكس على المجتمع وثباته وتعطيل التنمية وتحقيق العدالة إضافة إلى بيئة ادارية سيئة وأفراد منتفعون وإنتاجية ضعيفة ونزع للمواطنة والثقة بالمسؤول.كما أنه يرى أنه مرض إداري معد فممارسات الموظفين في المنشأة ما هي إلا إمتداد للتوجه العام الممارس في الإدارة العليا فما يخرج من حولك يأتي أشبه بالعدوى. (اللحيد ،2016)

•الإرهاب الإداري يتسبب بمرض الإحباط الوظيفي Job Frustration و ربما يخلق مشاكل تنظيمية نحن في غني عنها مثل مرض الإنسحاب الوظيفيJob Withdrawal بنوعيه الجسدي و النفسي(الدكروري ،2011)

•يساهم الفساد في تدني كفاءة الإقتصاد العام ،حيث إنه يحد من الموارد المخصصة للإستثمار ويسيء توجيهها أو يزيد من كلفتها ، وكذلك ضعف.الجودة في البنية التحتية العامة، لأن الفساد الإداري بصورته الحالية يمكن إن يقوض كل جهود إعادة الإصلاح السياسي والاقتصادي والإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة. (عامر 2016)

•يساهم الإرهاب الإداري في إرهاق الخاطر، وتعب النفس، ويصبح المُتضرِّرُ في منأى وعزلة عن المحيط المهني، ويشعر بالإهانة والاحتقار، والإنقاص من شخصه، والتقليل من كرامته؛ ويعكس أبعادًا أخرى من الحقد والكراهية للعمل قد تصل إلى الاستقالة نهائيًّا منه. (بيطام ،2015)

2–3–5 بيئة الارهاب الاداري.

ينمو الإرهاب الإداري ويزدهر عندما يجد بيئة خصبة له فيرى (عامر 2016)أنه تزداد فرص ممارسة الفساد في المراحل الإنتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية وإقتصادية وإجتماعية، وعند حداثة أو عدم إكتمال البناء المؤسسي و القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين، وعند ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة.ويزداد عند غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين ،وفي حالات غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي ويقوى عند ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي وعدم تمتعها بالحيادية.

2–3–6أساليب علاجية لظاهرة الإرهاب الإداري(عامر 2016)

•تصحيح بعض المفاهيم الإدارية وتعزيزها بلوائح تنظيمية لحماية المنشأة والعاملين بها أضافة إلى تقويم المؤسسة والأفراد والنهوض بهم وإعطائهم مساحة للمشاركة والشعور بالمسؤولية وذلك باستخدام أساليب الإدارة الحديثة كالعمل بروح الفريق وإعداد القادة ونقل الخبرات،والإستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال بيئة العمل ودورها في خلق مسميات وظيفية خاصة لخدمة الموظف لتحقيق أعلى مستويات الرضى الوظيفي، ومن خلال التفكير الجدي والعلمي لتبني سياسات الإصلاح الاقتصادي واختيار القيادات الإدارية الكفاءة والنزيهة وإحكام السيطرة والرقابة بمتابعة أعمال وتصرفات كبار الموظفين ،وتدقيق الموجودات الثابتة ضمن مسؤولياتهم الإدارية ،ونشر التعليم بين أفراد المجتمع من أجل زيادة وعي الناس بما يحجَم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري، إضافة الى تسخير وسائل الإعلام وتعبئتها لتؤدي دورها الفاعل في الدولة

2–3–7أبعاد الارهاب الاداري....

قامت الباحثة بتطوير محاور لأبعاد الإرهاب الإداري ،مكونة من خمسة أبعاد وذلك لتحديد مظاهر الإرهاب الإداري في مؤسات القطاع العام، في محاولة ممنهجة لقياس أثر الإرهاب الإداري "إن وجد" على مستقبل الحوكمة في القطاع العام . انظر جدول (4–2) محاور الارهاب الاداري

جدول 4-2 محاور الارهاب الاداري

ابعاد الارهاب الاداري	مظاهر الارهاب الاداري	وصف الظاهرة	دافع الخضوع لدى المقموع
البعد النفسي	هالة المنصب الوظيفي	وفيها يخضع الموظف لنمط من الخضوع لافكار شخص ذو منصب رفيع كالوزير أو رجال الإدارة العليا.	انقياد نفسي
	المبالغة بالاجلال والتقدير	وهي نمط من الانقياد الفكري ينشا عن التربية الاجتماعية لاشخاص في مستويات ادارية او عمرية او لجنس القامع "ذكر او انثى " معينة خجلا من معارضتهم	خجل اجتماعي
	العلاقة الشخصية مع الادارة	ويتم فيها تبني اراء اداريين لهم علاقات مع متخذي القرار فلايجرؤ على معارضتهم خوفا من غضب الادارة العليا او طمعا في الترقي	-الخوف من سخط الادارة العليا - الطمع بالترقي وتقلد مناصب اعلى
	-استغلال الخبرة التخصصية	وتنشأ القدرة على الارهاب من التميز والتفوق على الاخرين في المهارات الفنية للتخصص مما يوحي للاخرين بصحة كلام القامع في جميع المواقف	الخوف من الخطا
	-التوافقية الهرمية "الولاءات الوظيفية	وفيها ينشأ الار هاب من الخوف من دعم الادارة العليا لجميع قرارات القامع ودعمه هو وتمريره بقراراتهم	اليأس من الشكوى
	-ضبابية الحقوق الوظيفية	عندما تلجا الادارات لتعديل قوانين الخدمة المدنية ومدونات السلوك بصورة متتالية يفقد فيها النقموع القدرة على تحديد حقوقه	عدم التيقن
	- العادات والتقاليد	-ان المسؤول هو صاحب القرار المطلق -لايجوز مساءلة "ولي النعمة "الاكتفاء بنعمة الوظيفة	الخنوع الذاتي
	-ثقافة الفرهود	نزعات جرمية ، ولصوصية وتخريبية) أضافةً الي الأنتهازية ، وأزدواجية الشخصية ، والغلو في "الولاء والطاعة(نوري ،2015)	عدم القدرة على المواجهه
	-هوائية انظمة الشكوى	وجود صناديق شكوى وروابط الكترونية لا تعتمد	التيقن من عدم الجدوى
البعد الوظيفي	تحجيم الصلاحيات	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله للتحكم بنطاق عمل المقموع	الخوف على المنصب
	التقارير السنوية	التهديد والتلويح عند اي قرار بتخفيض تقدير المقموع	حب التميز
	التهديد بالعقوبات التأديبية	تخفيض المستوى الاداري للمقموع او ساعات عمل اكثر او بمميزات مهنية اقل	الخوف من التغيير
	النقل التاديبي	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله بالنقل او عدم النقل اذا كان هذا هدف المقموع لمسافة اطول	الخوف من التغيير
	سرقة الانجازات الوظيفية	يقوم القامع رفع تقارير وعرض انجازات باسمهام اللادارات العليا بعلم المقموع او عدمه	ضعف الشخصية
	التهديد بقرارات الادارة العليا	وفيها يمرر القامع قرارات الى المقموع يدعي فيها صدورها عن جهه مقدسة وظيفيا لدى القامع كالوزير	الخوق من سخط الادارة العليا

	الانتقائية في تطبيق القوانين "الاستفادة من الثغرات "	الاستعانة ببنود قانونية يمكن تجنبها و استخدام تعليمات اقل حدة خاصة مع من لايتفقون في القرارات معه وعدم استخدامه لذات الحادصة مع حالات مشابهة	التدقن من الزامبة القوانين
	المحاباه والمحسوبية	التعامل بهوادة وتمييز مع ذوي القربى من الرئيس الاعلى او من لهم علاقات اجتماعية معه	الخوق من سخط الادارة العليا
	الحضور والانصراف	التشدد و التهديد بالحسم والتدقيق الشديد الذي قد يصل الى الدقائق والثواني القليله	التدقن من الزامبة التعليمات
البعد المالي	مخصصات الميزانية	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله للتحكم بتوسيع او تضييق المدى المالي لمخصصات ميزانية قسم او دائرة المقموع	الخوف على مصلحة القسم
	-التهديد بالحسم من الراتب	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله للحسم المالي من راتب المقموع وعادة ما تاتي بعد انذارات شفهيه اة خطيه	الحالة المادية للمقموع
	السلف على الراتب	يمارس خلالها ا القامع مهارات "اذلالية " لقبول منح سلفه مالية للمقموع	الحالة المادية للمقموع
	-تاخير الترقية	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله التحكم برفع تقارير الترقيات السنوية او حجبها	الخوف على المنصب
	اللوازم والمشتريات	يمارس خلالها ا القامع مهارات "اذلالية "ومساومات لصرف اللوازم وقبول طلبات الشراء من المقموع	الخوف على مصلحة القسم
	استغلال الراتب الشخصي	يلجأ القامع الى تكليف المقموع بدفع بعض الفوايتر او شراء مستلزمات للقامع "سجائر	الخجل – عدم الرغبة في خلخلة العلاقات
		مثلا" مع عدن الدفع او المماطلة بالدفع	مع المسؤول
البعد الشخصي	تكليف الموظف بمهمات اسرية للرئيس	يقوم خلالها المقموع "طوعا او كراهية" مقابل" اكرامية او بلا" بتقديم خدمات شخصية لاسرة القامع كايصال الزوجة والاولاد الى المدارس او الاسواق	الخوف من غضب القامع الحالة المادية للمقموع
	الاجبار الضمني على تبني القرارات	وفيها يقوم القامع بالايحاء علانية او ضمنا للمقموع بما يجب قوله وما القرارات التي يجب تبنيها او رفضها	الانقياد والخوف
	اهانة موظفي الادارة الامامية	استخدام عبارات لفظية او جسدية او استهزائية لموظفي الخدمات والدارة التنفيذية	الخوف على الوظيفة والخنوع الذاتي
البعد الاخلاقي	الاستعلاء والنظرة الدونية	يمارس خلالها القامع نظرة واسلوبا سلطويل فوقيا مع من هم اقل منه رتبة او منصبا	الخنوع الذاتي
	المخالفات الاخلاقية	الرشوة – السرقة –تحديد طبيعة لبس السكرتيرات وموظفات المكتب الخاص به	الخوف على المنصب
	استخدام عبارات نابية	التلفظ اليومي بالفظ خارجة عن النظام الاخلاقي العام	الحنوع الذاتي

جدول 4–2 محاور الارهاب الاداري

الفصل الثالث... الدرسات السابقة

3–1الدراسات العربية

1–**دراسة بن عبدي وحمادة:** دور الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات العامة) درسة حالة جامعة 8 ماي 5491 – قالمة–2014هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجامعة وتبيان أهمية إرساء الرشادة. على مستوى جامعة 8ماي 1945في محاولة للوصول إلى مفهوم واضح ومحدد للتسيير داخل المؤسسات العامة بما فيها جامعة 8ماي 5491وقد استتخدمت الباحثتان المنهج الوصفي دراسة الحالة والمنهج التاريخي وقامت الباحثتان ببناء اداة بحث"استبانة "وقد خلصت الدراسة الى الصلة الوثيقة بين مبادئ التسيير الحديثة ومبادئ الحكم الراشد في المؤسسات العامة، لتتلاحم في نسق تكاملي يصور لن الحكم الراشد

كقاعدة انطلاق (ركيزة) ترمي إلى تحسين وضمان فعالية أداء المؤسسات العامة. إدخال معالم الحكم الراشد قد أعطى للمؤسسات العامة نفسا جديدا في مسيرة تحسين أدائها ومن ثم النهوض بمستوى الإدارة العموميةوان من اهمم ادوار المدراء في المؤسسات العامة تحسين السلوك الايجابي وتقليل السلبي وقد اوصت الدراسة بسد الفراغ المفاهيمي لحوكمة مؤسسات القكاع العام بمزيد من البحوث حول الأدوات والآليات لتجسيد الحكم الراشد في المؤسسات العامة.

2–دراسة الداعور :مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية–دراسة وصفية تحليلية – 2008م

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات ا لضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها ، وفيما إذا كان هناك فرو ق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيد ة، تعزى إلى متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبر ة، موقع البلدية وتصنيفها.اعتمد الباحث في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدةالإنمائي، المتمثلة ف ي: المشاركة، الشفافية ، العدالة والمساواة ، المساءلة ، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء ،الاستجاب ة،وكذلك الرؤية الاستراتيجية.وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليليومجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء الم جالس البلدية للعام 2006/2007 ، وق د استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية والاستبانة أداة لجمع البيانات الاولية للدراسة.وقد خلصت الدراسة إل ى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها ك انت متوسطة، وقد كان ترتيب هذه المعايير تصاعديا حسب درجة تطبيقها كما يلي:(1_ الاستجابة. 2_ التوجه نحو بناء توافق الآراء.3_ المشاركة. 4_ المساءلة.5_ تعزيز سلطة القانون. 6_ العدالة والمساواة.7_ الكفاية والفعالية في استخدام الموارد. 8_ الرؤية الاستراتيجية.9_ الشفافية.وقد اوصت الدراسة نشر ثقافة الحوكمة الجيدة وتعزيزها لدى بلديات الضفة الغربية.

3–2 الدراسات الاجنبية

3–دراسة :صبري ،محمد إسماعيل : الحكم الرشيد :المؤسسات وأداء شراكات القطاعين العام والخاص ،2015م

Sabri, Mohamad Ismail :Good governance, institutions and performance of public private partnerships,2015

هدفت هذه الدراسة الى الإستكشاف "نظريا وتجريبيا "للعوامل المؤسسية (بما في ذلك الحكم الرشيد) التي تساعد الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) public–private partnerships لتوفير خدمات بنية تحتية أفضل، والذي من شأنه أن يؤدي لجذب مزيد من الإستثمارات الخاصة للإقتصاد ككل.وقد أجريت هذه الدراسة في برلين ألمانيا وتم انتهاج نمطين للمنهجية العلمية للبحث فعلى المستوى النظري، استخدم الباحث المنهج الاستكشافي للتركيز على مناقشة العوامل المؤسسية التي ينبغي أن تكون مسؤولة عن نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومنها مفهوم شبكة الحوكمة وتم محاولة المواءمة بين الإقتصاديات المؤسسية من جانب ووجهات نظر جديدة في الإدارة العامة من جهة اخرى ،أما على المستوى التجريبي فقد تم استخدام إختبار الإنحدار متعدد المتغيرات لفحص الفرضية النظرية مع التركيز على شروط التفاعل بين المؤسسات المدروسة وعوامل الشراكة بين القطاعين العام والخاص

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبع نظام الحوكمة "الحكم الرشيد" وكفاءة بيروقراطية واستقلال، تساعد الشراكة بين القطاعين على الأداء جيدا اضافة الى تأثير إيجابي على نمو الإستثمار.كما أظهرت الدراسة مجموعة من المحددات للحوار والشراكة بين القطاعين العام والخاص على رأسها المحسوبية ،الجودة التنظيمية –الاستقلالية.

4– **دراسة حقي وشيخ نور** ، الثقافة الإدارية وحالات الفساد في بنغلاديش: البحث عن الإرتباط المحتملة،2013م Haque, Sk. – Tawfique &Mohammad, Sheikh Noor Administrative Culture and Incidence of Corruption in Bangladesh: A Search for the Potential Linkage,2013

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إحتمالية وجود صلة بين الثقافة الإدارية في بنغلاديش والفساد الإداري حيث تم تطوير نموذج العلاقة للثقافة الإدارية بالفساد "نموذج هوفستيد " تكون من أربعة أبعاد هي (حجم القوة – تجنب عدم اليقين– والفردية مقابل الجماعية والذكورة مقابل الأنوثة) تم من خلالها دراسة العلاقة ودراسة القواعد، القيم،وتقبل الفساد وقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي لدراسة العلاقة بين الثقافة الإدارية والفساد إضافة إلى المنهج التاريخي لتتبع تطور النظام الإداري والمؤسسات في بنغلادش

وقد أظهرت الدراسة نتائج ذات صلة محتملة لأبعاد ثقافية تتجسد في نموذج هوفستيد مع الفساد فهناك . مستوى عال في بنجلادش من تجنب عدم اليقين ودرجة عالية من الميل نحو الجماعية كما أظهرت الدراسة دور كبير نسبيا للتربية والثقافة الادارية في الفساد من خلال الالتزام الآلي إلى التسلسل الهرمي، والمركزية، وإساءة استعمال السلطة ، والتملق. والميل إلى الذكورة ، يمكن استخدامها لتفسير إنتشار الفساد في بعض الحالات.

3–3التعليق على الدراسات السابقة: استفادت الباحثة من مراجعة الدراسات السابقة في بناء محاور الإرهاب الإداري إضافة إلى تطوير فكرة المصفوفة الإدارية للقياس الكمي لأثر الإرهاب الإداري على مستقبل الحوكمة في القطاع العام

3–4 مايميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ..تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحثة التي تتناول موضوع الارهاب الاداري بمنهجية بحثية علمية

الفصل الرابع ... منهجية البحث

4–1المنهجية العلمية للبحث: انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقاً ويعبر عنها كيفياً او كمياً(المشوخي،2002)

4–2 طرق جمع المعلومات : البيانات الثانوية : استخدمت الباحثة"الكتب ، المقالات العلمية ، الصحف الالكترونية

1–البيانات الاولية :قامت الباحثة ببناء إستمارة جمع معلومات "إستبانة الكترونية : عبر محرك البحث Google Drive نظرا لسرعتها وملاءمتها لكبر حجم العينة

4–3مجتمع البحث :اعتمدت الباحثة مؤسسات القطاع العام الحكومية في الضفة الغربية حيث بلغ عددهم 50000 موظف موزعين على 51 مؤسسة حكومية انظر ملحق رقم (1) على النحو الآتي:

جدول (1-4) نسب موظفي القطاع العام حسب الجنس		
ذكور	**29100**	**%58.2**
اناث	**20900**	**%41.8**
المجموع	**50000**	**%100**

جدول (1–4) نسب موظفي القطاع العام حسب الجنس

المصدر : المركز الفلسطيني للاحصاء الفلسطيني 2016

4–4 عينة البحث

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1\times\left(d^2 \div z^2\right)\right]+p(1-p)\right]}$$

استخدمت الباحثة معادلة ستيفن تامسون

حيث بلغ الحد الادنى لحجم العينة الذي يتم عنده تلافي خطأ المعاينه (381) مفردة.

4–5أداه الدراسة

قامت الباحثة ببناء إستبانه إلكترونية عبر محرك البحث جوجل درايف وتم توزيع الإستبانة بطريقة العينة القصدية حيث بلغ عدد الإستبانات الموزعة إلكترونياً (1863)بعد قبول أصحاب الصفحات الإلكترونية باستقبال الإستبانه الإلكترونية أنظر ملحق رقم (2) وبلغ عدد الإستبانات المستردة (1548)بنسبة إسترداد بلغت (83%) وهي نسبة مقبوله إحصائياً.

4–6الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث : تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية –الإنحراف المعياري –معامل إرتباط بيرسون –

اختبار تحليل التباين الأحادي(one way Anova) ، **نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق**

4–9**عرض ومناقشة فرضيات البحث :وقد قامت الباحثة بمناقشة استجابات مفردات العينة على فقرات الدراسة وفق فرضيات البحث كما يلي:**

النتائج المتعلقة بالفرض الاول **:يوجد ممارسات للإرهاب الإداري تمارس على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية**.وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية لمدى ممارسة الإرهاب الإداري على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية. تبعا لأبعاد الدراسة، ونتائج الجدول رقم (2–4) توضح ذلك حيث استخدمت الباحثة لتقدير مستوى ممارسة الإرهاب الإداري المقياس الآتي

جدول (2-4) مفتاح التحليل الاحصائي		
(1.00- أقل 2.33)	(2.33-أقل من 3.66)	(3.66-5.00)
منخفض.	متوسط.	مرتفع

جدول (3–4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الإرهاب الاداري على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية تبعا لأبعادالدراسة.

يلاحظ من الجدول رقم (3–4) أن الدرجة الكلية لمدى ممارسة الإرهاب الإداري على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.78– 3.53)، وجاء في المرتبة الأولى البعد الوظيفي بمتوسط حسابي (3.70) فيما جاء في المرتبة الأخيرة البعد المالي بمتوسط حسابي (2.78).وتعزو الباحثة النتائج الى تركز الممارسات التخويفية في المدى الوظيفي أثناء ممارسة الموظف لعمله والتي قد تصل الى حد امتهان كرامة الموظف وتعامل بعض المسؤولين مع المؤسسات الحكومية كاقطاعيات خاصة . وفي المرتبة الثانية جاءالبعد الأخلاقي كمؤشر خطير لتجاوز بعض المسؤولين لأخلاقيات الوظيفة وحتى الأخلاقيات الإنسانية في التعامل الإجتماعي في حين جاء البعد النفسي والآثار السلبية للإرهاب الإداري على نفسية الموظف وشعورهم بالتوتر والاعراض وتعزو الباحثه ذلك الى الآثار النفسية والمرضية الناتجة عن الضغوط والكبت .

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة الإرهاب الاداري على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية تبعا لأبعادالدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
البعد النفسي	3.38	2.35	متوسط	3
البعد الوظيفي	3.53	0.66	مرتفع	1
البعد المالي	2.78	1.02	متوسط	5
البعد الشخصي	3.21	1.09	متوسط	4
البعد الأخلاقي	3.50	1.04	مرتفع	2
الدرجة الكلية	3.32	1.00	**متوسط**	

وفي المرتبة الرابعة جاءت المظاهر الشخصية للإرهاب والتي يتم فيها استغلال الموظف لتأدية مهام أسريه للصالح الشخصي للرئيس والتي جاءت بدرجة متوسطة وهي مؤشرات خطيره للتمادي في استغلال السلطة الوظيفية للصالح الشخصي وفي المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة جاء البعد المالي وتعزو الباحثة ذلك الى الحياء العام من الرؤساء وخاصة في حال كون المبالغ الكلية بسيطة ، إضافة إلى الرغبة في الوصول إلى بعض المصالح من الرؤساء.

مما يدعم قبول الفرضية الأولى التي تؤكد وجود ممارسات للإرهاب الإداري على موظفي القطاع العام

وللإجابة عن سؤال البحث الثالث : **ما هي توقعات موظفي القطاع العام "حول مستقبل حوكمة المؤسسات العامة "في ظل ممارسات الإرهاب الإداري بحق الموظفين العموميين وللتعرف إلى توقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة"** جاءات النتائج على النحو التالي وجدولس رقم (4–4) يوضح تلك التوقعات.

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتوقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ المشاركة في اتخاذ لقرار في القطاع العام	3.84	1.15	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الشفافية في القطاع العام	4.05	1.00	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ العدالة والمساواة في القطاع العام	03.4	1.31	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ المساءلة في القطاع العام	11.4	1.01	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ تعزيز سلطة القانون في القطاع العام	3.99	1.16	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الكفاية والفعالية في القطاع العام	3.97	1.03	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ توافق الآراء في القطاع العام	3.98	1.05	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الاستجابة في القطاع العام	3.85	1.04	مرتفع
ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الرؤيا الاستراتيجية للحوكمة في القطاع العام	4.03	1.04	مرتفع
الدرجة الكلية	4.04	1.04	مرتفع

يلاحظ من الجدول (4–4) أن مستوى توقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" كان سلبيا بدرجة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.04)، كما جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) المرتبطة ببعد المساءلة والتي نصت " **ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ المساءلة في القطاع العام.**" بمتوسط حسابي (4.11) فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) المرتبطة ببعد المشاركة في إتخاذ القرار والتي نصت "**ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ المشاركة في اتخاذ لقرار في القطاع العام.**" بمتوسط حسابي (3.84). وتعزو الباحثة ذلك للضعف العام في المام الموظف

الجدول رقم (٥-٤): نتائج مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الإرهاب الإداري وتطبيق الحوكمة في القطاع العام

أبعاد الحوكمة / أبعاد الإرهاب الإداري	المشاركة	الشفافية	العدالة	المساءلة	سلطة القانون	الكفاية	توافق الآراء	الإستجابة	الرؤية الإستراتيجية	الكلي
البعد النفسي	,١٣	,١٠	,٥٣*	,٧٣*	,٩٠*	,٦١*	,٨٦*	,٣٨	,٩٤*	
البعد الوظيفي	,٦٨*	,٦٩*	,٥٦*	,٥٤*	,٥٥*	,٤٤	,٦٤*	,٥٣*	,٤٩	
البعد المالي	,٦٥*	,٥٣*	,٤٣	,٤٤	,٤٣	,٤١	,٥٤*	,٣٧	,٤٠	
البعد الشخصي	,٦٧*	,٥٤*	,٤٣	,٤٧	,٤٩	,٤٣	,٥٤*	,٤٢	,٣٦	
البعد الأخلاقي	,٧٤*	,٦٢*	,٥٣*	,٥٦*	,٥٤*	,٤٨	,٦٦*	,٤٩	,٥٣*	
الكلي	,٣٠	* مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥)								

الفلسطيني بحقوقه الوظيفية من جهه، والخوف من خسارة الوظيفة التي تشكل المصدر الأكثر أمانا للعيش "مع صعوبة الحصول على وظفية عامة "ضمن المعدلات المتسارعة لنسب البطالة في الأراضي الفلسطينية من جهة اخرى

النتائج المتعلقة بالفرض الثاني: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإرهاب الإداري بأبعاده وتطبيق الحوكمة في القطاع العام في الضفة الغربية.**

وللتحقق من صحة الفرض قامت الباحثة بحساب نتائج مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الإرهاب الإداري وتطبيق الحوكمة في القطاع العام ونتائج الجدول رقم (5–4) توضح ذلك.

يتضح من الجدول رقم (5–4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leqslant 0.05$) بين البعد النفسي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (العدالة، المساءلة،سلطة القانون، الكفاية، توافق الآراء، الرؤية الإستراتيجية) فيما أشارت نتائج الجدول إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين البعد النفسي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة التالية (المشاركة، الشفافية، الاستجابة). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين البعد الوظيفي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة التالية (المشاركة، الشفافية، العدالة،الماءلة، سلطة القانون، توافق الآراء، الإستجابة) فيما لم يكن هناك علاقة دالة بين البعد الوظيفي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (الكفاية، الرؤية الإستراتيجية). كما يتضح من الجول رقم (8) وجود علاقة دالة إحصائيا بين البعد المالي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (المشاركة، الشفافية، توافق الآراء) فيما لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين البعد الوظيفي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (العدالة، المساءلة، سلطة القانون، الكفاية، الاستجابة، الرؤية الاستراتيجية) كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين البعد الشخصي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (المشاركة، الشفافية، توافق الآراء) فيما لم يكن هناك علاقة دالة إحصائيا بين البعد الشخصي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (العدالة، المساءلة، سلطة القانون، الكفاية، الاستجابة، الرؤية الاستراتيجية). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة التالية (المشاركة، الشفافية، العدالة، المساءلة، سلطة القانون، توافق الآراء، الرؤية الاسترتيجية) فيما لم هناك علاقة دالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة التالية (الكفاية، الاستجابة). وأخيرا فيما يتعلق بالبعد الكلي للإرهاب الإداري والحوكمة، فقد أشارت نتائج الجدول إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين الإرهاب الإداري والحوكمة في القطاع العام.

ويظهر من خلال مصفوفة العلاقة الإرتباطية لأثر الإرهاب الإداري بأبعاده الخمسة على مسقبل الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وجود علاقة إرتباطية ضعيفة (.30)للإرهاب الإداري كمعيق لتطبيق الحوكمة بشكلها التام في القطاع العام وتعزو الباحثه ذلك إلى اقتصار العلاقة الارهابية بين طرفين "القامع والمقموع " وهذه النتيجة تتعارض مع اللحيد 2016 من أن الإرهاب الإداري سبب رئيسي لإعاقة التنمية وهدرُ للمال العام واستنزافُ للموارد البشرية،وبناء عليه تم رفض الفرضية رقم "2"

النتائج المتعلقة بالفرض الثالث :توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.عند مستوى معنوية ($\alpha \leqslant 0.05$)تعزى لمتغير "فئة المؤسسة."

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova)ونتائج الجدولين رقم (6–4) ورقم (7–4) توضح ذالك.

الجدول (6–4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير فئة المؤسسة.

المتغير

الجدول (6-4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير فئة المؤسسة.

المتغير / أبعاد الإرهاب	فئة المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد النفسي	وزارة	727	3.27	0.62
	مجلس أعلى	48	3.94	0.29
	دائرة	67	3.34	0.66
	مؤسسة عامة	240	3.30	0.39
	مركز حكومي	132	3.67	0.58
	جامعة أو معهد	302	3.47	0.13
البعد الوظيفي	وزارة	722	3.56	0.70
	مجلس أعلى	48	4.32	0.21
	دائرة	72	3.44	0.63
	مؤسسة عامة	222	3.34	0.50
	مركز حكومي	132	3.59	0.65
	جامعة أو معهد	294	3.45	0.64
البعد المالي	وزارة	739	2.75	0.99
	مجلس أعلى	48	4.21	0.48
	دائرة	72	2.66	1.37
	مؤسسة عامة	260	2.92	0.89
	مركز حكومي	120	2.78	1.20
	جامعة - معهد	305	2.52	0.97
البعد الشخصي	وزارة	745	3.23	0.97
	مجلس أعلى	48	4.50	0.50
	دائرة	72	3.16	1.59
	مؤسسة عامة	240	3.35	1.06
	مركز حكومي	132	3.39	1.39
	جامعة أو معهد	311	2.81	0.99
البعد الأخلاقي	وزارة	744	3.46	0.95
	مجلس أعلى	48	4.60	0.37
	دائرة	72	3.20	1.48
	مؤسسة عامة	240	3.37	0.97
	مركز حكومي	132	3.67	1.31
	جامعة أو معهد	309	3.51	1.20
البعد الكي	وزارة	745	3.31	0.68
	مجلس أعلى	48	4.23	0.13
	دائرة	72	3.22	0.86
	مؤسسة عامة	260	3.41	1.99
	مركز حكومي	132	3.33	0.67
	جامعة أو معهد	311	3.12	0.58

يلاحظ من الجدول (7-4) **وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام** الفلسطيني تبعا لمتغير فئة المؤسسة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Anova)، والجدول (8-4) يبين ذلك:

تشير النتائج في الجدول رقم (8–4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqslant 0.05$) بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير فئة المؤسسة. وكانت تلك الفروق في الأبعاد الآتية (الوظيفي، المالي، الشخصي، الأخلاقي) بالإضافة للبعد الكلي للإرهاب الإداري، حيث حققت مستوى دلالة يعتبر دالة إحصائيا. فيما أشارت نتائج الجدول إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في البعد النفسي للإرهاب الإداري وهذه النتيجة تتعارض مع(بيطام ،2015) " يساهم الإرهاب الإداري في إرهاق الخاطر، وتعب النفس، ويصبح المُتضرِّرُ في منأى وعزلة عن المحيط المهني، ويشعر بالإهانة والاحتقار، والإنقاص من شخصه، والتقليل من كرامته؛ ويعكس أبعادًا أخرى من الحقد والكراهية للعمل قد تصل إلى الاستقالة نهائيًّا منه".. وللتعرف لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير فئة المؤسسة، استخدمت الباحثة إختبار شيفيه للمقارنات البعدية واليت اظهرت

وجود دالة إحصائيا في البعد الوظيفي للإرهاب الإداري بين موظفي الوزارات المجلس الأعلى ولصالح موظفي المجلس الأعلى. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا في البعد المالي للإرهاب الإداري بين موظفي المجلس الأعلى وكل من موظفي (الوزارات، الدوائر، المؤسسات العامة، المراكز الحكومية، الجامعات والمعاهد) ولصالح موظفي المجلس الأعلى. كما أشارت النتائج إلى وجود فروقا دالة إحصائيا في البعد الشخصي للإرهاب الإداري بين موظفي المجلس الأعلى وموظفي الوزارات، ولصالح موظفي المجلس الأعلى، بالإضافة إلى وجود فروق بين موظفي المجلس الأعلى وكل من موظفي (الدوائر، المؤسسات العامة، المراكز الحكومية، الجامعات والمعاهد) ولصالح موظفي المجلس الأعلى. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى درجة اللامركزية الادارية والمالية التي تتمتع بها المؤسسات الحكومية المصنفة "كمجلس اعلى "مقارنة بغيرها من فئات مؤسسات القطاع العام كما أشارت النتائج إلى وجود فروق بين موظفي المؤسسات العامة وموظفي الجامعات والمعاهد، ولصالح موظفي المؤسسات العامة، بالإضافة إلى وجود فروق بين موظفي المراكز الحكومية وموظفي الجامعات والمعاهد، ولصالح موظفي المراكز الحكومية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا في البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري بين موظفي المجلس الأعلى وكل من موظفي (الوزارات، الدوائر، المؤسسات العامة، المراكز الحكومية، الجامعات والمعاهد) ولصالح موظفي المجلس الأعلى.وفيما يتعلق بالبعد الكلي لأبعاد الإرهاب الإداري، وبالنظر إلى الفرق في المتوسطات فقد أشارت نتائج الجدول رقم (11) إلى وجود فروق دالة إحصائيا في البعد الكلي للإرهاب الإداري بين موظفي المجلس الأعلى وكل من موظفي (الوزارات، الدوائر، المؤسسات العامة، المراكز الحكومية، الجامعات والمعاهد) ولصالح موظفي المجلس الأعلى.وعليه تم قبول فرضية رقم "3"

النتائج المتعلقة بالفرض الرابع:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.عند مستوى معنوية ($\alpha \leqslant 0.05$) تعزى لمتغير "فئة المؤسسة."

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova)ونتائج الجدولين رقم (12) ورقم (13) توضح ذالك.

الجدول (10–4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير المستوى الإداري.

المتغير

الجدول (10-4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير المستوى الإداري.

المتغير أبعاد الإرهاب	المستوى الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد النفسي	إدارة أمامية	711	3.42	0.38
	إدارة وسطى	520	3.24	0.45
	إدارة عليا	285	3.51	0.63
البعد الوظيفي	إدارة أمامية	712	3.45	0.68
	إدارة وسطى	500	3.48	0.51
	إدارة عليا	278	3.82	0.76
البعد المالي	إدارة أمامية	720	2.71	1.04
	إدارة وسطى	516	2.66	0.86
	إدارة عليا	288	3.14	1.16
البعد الشخصي	إدارة أمامية	732	3.05	1.13
	إدارة وسطى	528	3.25	0.96
	إدارة عليا	288	3.55	1.15

البعد الأخلاقي	إدارة أمامية	732	3.43	1.14
	إدارة وسطى	526	3.37	0.86
	إدارة عليا	287	3.87	1.01
البعد الكلي	إدارة أمامية	732	3.22	0.71
	إدارة وسطى	528	3.29	1.37
	إدارة عليا	288	3.58	0.76

يلاحظ من الجدول (10–4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير فئة المؤسسة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي(one way Anova) ، والجدول (11–4) يبين ذلك:

جدول (11–4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير المستوى الإداري

جدول (11-4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير المستوى الإداري

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد النفسي	بين المجموعات	17.08	2	8.54	1.54	0.213
	داخل المجموعات	8361.4	1513	5.52		
	الكلي	8378.5	1515			
البعد الوظيفي	بين المجموعات	28.61	2	14.30	33.68	0.000
	داخل المجموعات	631.60	1487	0.42		
	الكلي	660.21	1489			
البعد المالي	بين المجموعات	48.45	2	24.22	23.60	0.000
	داخل المجموعات	1561.17	1521	1.02		
	الكلي	1609.63	1523			
البعد الشخصي	بين المجموعات	53.17	2	26.58	22.62	0.000
	داخل المجموعات	1815.22	1545	1.17		
	الكلي	1868.4	1547			
البعد الأخلاقي	بين المجموعات	52.04	2	26.02	42.49	0.000
	داخل المجموعات	1637.88	1542	1.06		
	الكي	1689.9	1544			
البعد الكلي للإرهاب الإداري	بين المجموعات	27.12	2	13.56	13.56	0.000
	داخل المجموعات	1545.39	1545	1.00		
	الكلي	1572.5	1547			

تشير النتائج في الجدول رقم (11–4) إلىوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqslant 0.05$) بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى مستوى المؤسسة. وكانت تلك الفروق في الأبعاد الآتية (الوظيفي، المالي، الشخصي، الأخلاقي) بالإضافة للبعد الكلي للإرهاب الإداري، حيث حققت مستوى دلالة يعتبر دالة إحصائيا. فيما أشارت نتائج الجدول إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في البعد النفسي للإرهاب الإداري. وللتعرف لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير فئة المؤسسة، استخدمت لباحثة إختبار شيفيه للمقارنات البعدية والتي اشارت الى وجود دالة إحصائيا في البعد الوظيفي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعليا ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعليا ولصالح الإدارة العليا. كما أشارت النتائج إلى وجود

فروق دالة إحصائيا في البعد المالي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعليا ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعليا ولصالح الإدارة العليا.كما أشارت النتائج ألى وجود فروق في البعد الشخصي للإرهاب بين موظفي الإدارة الأمامية والوسطى ولصالح الوسطى، بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الأمامية والعليا ولصالح الإدارة العليا، بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعليا ولصالح موظفي الإدارة العليا. كما أشارت النتائج إلى وجود دالة إحصائيا في البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعليا ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعليا ولصالح الإدارة العليا. وفيما يتعلق بالبعد الكلي لأبعاد الإرهاب الإداري، وبالنظر إلى الفرق في المتوسطات فقد أشارت نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود فروق دالة إحصائيا في البعد الكلي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعليا ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعليا ولصالح الإدارة العليا. وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى كون فئة الإدارة العليا فئة الرؤساء متخذي القرار وراسمي السياسات العامة في المؤسسة والذين يمنحون درجات تفويضية أعلى من الفئتين المتوسطة والدنيا وعليه يتم قبول الفرض الرابع

النتائج المتعلقة بالفرض الخامس:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.عند مستوى معنوية ($\alpha \leqslant 0.05$)تعزى لمتغير "الجنس."

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة (independent samples t test) ورقم (13–4) توضح ذالك.

الجدول (13–4) نتائج اختبار "ت" للفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير الجنس

الجدول (13–4) نتائج اختبار "ت" للفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
البعد النفسي	الذكور	820	3.43	0.66	0.921	0.35
	الإناث	696	3.31	0.39		
البعد الوظيفي	الذكور	800	3.63	0.74	6.47	0.000
	الإناث	690	3.41	0.54		
البعد المالي	الذكور	828	2.97	1.07	8.07	0.000
	الإناث	696	2.55	0.91		
البعد الشخصي	الذكور	840	3.38	1.15	6.47	0.000
	الإناث	708	3.02	1.00		
البعد الأخلاقي	الذكور	838	3.67	1.08	7.12	0.000
	الإناث	707	3.29	0.96		
البعد الكلي	الذكور	840	3.41	0.74	4.11	0.000
	الإناث	708	3.20	1.24		

تشير نتائج الجدول رقم (13–4) وبالنظر إلى قيم مستوى الدلالة، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في البعد النفسي للإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، فيما أشارت النتائج إلى وجود فروق في البعد الوظيفي للإرهاب الإداري بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في البعد المالي للإرهاب الإداري بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، بالإضافة النتائج لوجود فروق في البعد الشخصي للإرهاب الإداري بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، فيما أشارت النتائج إلى وجود فروق في البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، وفيما يتعلق بالبعد الكلي للإرهاب الإداري فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث ضمن كوادر الخدمة المدنية الفلسطينية إضافة إلى الصبغة التحفظية في التعامل مع الأنثى في المجتمع الفلسطيني وعليه تم قبول الفرضية رقم "5"

النتائج المتعلقة بالفرض السادس:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.عند مستوى معنوية ($\alpha \leqslant 0.05$)تعزى لمتغير "سنوات الخبرة."

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova)ونتائج الجدولين رقم (16) ورقم (15–4) توضح ذالك.

الجدول (14–4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (14-4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

أبعاد الإرهاب	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد النفسي	أقل من 5 سنوات	238	3.59	0.56
	5- أقل من 10 سنوات	413	3.67	0.40
	من 10 – أقل من 15 سنة	252	3.20	0.40
	أكثر من 15 سنة	613	3.31	0.52
البعد الوظيفي	أقل من 5 سنوات	231	3.44	0.55
	5- أقل من 10 سنوات	421	3.67	0.81
	من 10 – أقل من 15 سنة	236	3.51	0.51
	أكثر من 15 سنة	602	3.47	0.62
البعد المالي	أقل من 5 سنوات	228	3.03	0.99
	5- أقل من 10 سنوات	432	2.94	1.17
	من 10 – أقل من 15 سنة	246	2.73	0.95
	أكثر من 15 سنة	618	2.58	0.91
البعد الشخصي	أقل من 5 سنوات	240	3.41	1.05
	5- أقل من 10 سنوات	432	3.21	1.08
	من 10 – أقل من 15 سنة	252	3.31	1.15
	أكثر من 15 سنة	624	3.10	1.08
البعد الأخلاقي	أقل من 5 سنوات	238	3.52	1.03
	5- أقل من 10 سنوات	431	3.54	1.16
	من 10 – أقل من 15 سنة	252	3.62	0.97
	أكثر من 15 سنة	624	3.40	0.98
البعد الكي	أقل من 5 سنوات	240	3.30	0.54
	5- أقل من 10 سنوات	432	3.50	1.64
	من 10 – أقل من 15 سنة	252	3.32	0.52
	أكثر من 15 سنة	624	3.18	0.62

يلاحظ من الجدول (15–4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي(one way Anova) ، والجدول (16–4) يبين ذلك:

جدول (15–4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير سنوات الخبرة

جدول (15–4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد النفسي	بين المجموعات	81.50	3	27.16	4.91	0.002
	داخل المجموعات	8297.08	1512	5.48		
	الكلي	8378.58	1515			
البعد الوظيفي	بين المجموعات	12.54	3	4.18	9.59	0.000
	داخل المجموعات	647.67	1486	0.43		
	الكلي	660.21	1489			
البعد المالي	بين المجموعات	53.90	3	17.97	17.55	0.000
	داخل المجموعات	1555.72	1520	1.02		
	الكلي	1609.63	1523			
البعد الشخصي	بين المجموعات	20.29	3	6.76	5.65	0.001
	داخل المجموعات	1848.11	1544	1.19		
	الكلي	1868.40	1547			
البعد الأخلاقي	بين المجموعات	10.31	3	3.42	3.15	0.024
	داخل المجموعات	1679.61	1541	1.06		
	الكي	1689.9	1544			
البعد الكلي للإرهاب الإداري	بين المجموعات	26.13	3	8.71	8.69	0.000
	داخل المجموعات	1546.38	1544	1.002		
	الكلي	1572.5	1547			

تشير النتائج في الجدول رقم (16–4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqslant 0.05$) بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكانت تلك الفروق في الأبعاد الآتية (النفسي،الوظيفي، المالي، الشخصي، الأخلاقي) بالإضافة للبعد الكلي للإرهاب الإداري، حيث حققت مستوى دلالة يعتبر دالة إحصائيا. وللتعرف لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة إختبار شيفيه للمقارنات البعدية والتي اظهرت وجود دالة إحصائيا في البعد النفسي للإرهاب الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين مجموعة أقل من 5 سنوات ومجموعة 10–15 سنة ولصالح مجموعة أقل من 5 سنوات، بالإضافة لوجود فروق بين مجموعة أقل من 5 سنوات ومجموعة أكثر من 15 سنة ولصالح مجموعة 5–10 سنوات. وفيما يتعلق بالبعد الوظيفي للإرهاب الإداري، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى سنوات الخبرة. وفيما يتعلق بالبعد المالي للإرهاب الإداري فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين مجموعة أقل من 5 سنوات وكل من مجموعة 10–15 سنة ومجموعة أكثر من 15 سنة ولصالح مجموعة أقل من 5 سنوات. بالإضافة لوجود فرق دالة إحصائيا بين مجموعة 5–10 سنوات ومجموعة أكثر من 15 سنة ولصالح مجموعة 5–10 سنوات.أما بالنسبة للبعد الشخصي للإرهاب الإداري، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق بين مجموعة أقل من 5 سنوات ومجموعة أكثر من 15 سنة ولصالح مجموعة أقل من 5 سنوات. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا في البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري بين مجموعة 10–15 سنة ومجموعة أكثر من 15 سنة ولصالح مجموعة 10–15 سنة. وفيما يتعلق بالبعد الكلي للإرهاب الإداري فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بين مجموعة 5–10 سنوات ومجموعة أكثر من 15 سنة ولصالح مجموعة من 5–10 سنوات.تظهر النتائج ميل واضح لممارسة مظاهر الإرهاب الإداري على فئة سنوات الخبرة اقل من 5ا سنة وتعزو الباحثة النتيجة الى حرص هذه الفئة على التقارير الإدارية والإنجاز الوظيفي وكونها الفترة الزمنية التي يحرص الموظف فيها على سجله الوظيفي .وعليه تم قبول الفرض السادس.

الفصل الخامس... النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5–1النتائج..

1– إن واقع ممارسة الإرهاب على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية كان متوسطاً، أعلاها في البعد الوظيفي وأدناها في البعد المالي

2– أن مستوى توقعات موظفي القطاع العام حول "مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" كان سلبيا بدرجة كبيرة،

3– عند بناء المصفوفة الإدارية لأثر الإرهاب على الحوكمة وجد أثر ضعيف للإرهاب الإداري على الحوكمة

4– وجود علاقة دالة إحصائيا للإرهاب الإداري لصالح فئة المجلس الأعلى مقارنة بفئات مؤسسات القطاع العام

5– وجود علاقة دالة إحصائيا للإرهاب الإداري لصالح مستوى الإدارة العليا مقارنة بالمستويين (الوسطى والامامية.(

6– وجود علاقة دالة إحصائيا للإرهاب الإداري لصالح فئة الذكور مقارنة بالإناث.

7– تظهر النتائج ميل واضح لممارسة مظاهر الإرهاب الإداري على فئة سنوات الخبرة اقل من 5ا سنة

8– اظهرت النتائج تذمرا من توجه المدراء والمشرفين الى استخدام الترهيب كأداه اتصاليه مع الزملاء والمرؤوسين

5–2الاستنتاجات.

1– هناك إرهاب إداري يمارس على موظفي القطاع العام بدرجة متوسطة ليس واضح المعالم يمكن ملاحظته من الشكاوى والتذمر الملحوظ من الموظفين داخل أروقة مؤسسات القطاع العام

2– هناك رؤية تشاؤمية وتوقعات سلبية لإمكانية تطبيق معايير الحوكمة في مؤسسات القطاع العام

3– إن أثر الإرهاب الإداري على الحوكمة ضعيف في المدى القصير ولكن آثاره الضاربة في جذور مؤسسات القطاع العام ستظهر بشكل واضح في المدى البعيد مع ملاحظة حداثة مؤسسات القطاع العام الفلسطيني نظرا لحداثة الدولة الفلسطينية

4– كلما ارتقينا في الهرم الإداري كلما ازدادت ممارسات الإرهاب الإداري

5–3التوصيات

- اعداد وتأهيل مدربين مختصين في مجال الحوكمه والحكم الرشيد من المستويات الاشرافيه والادارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لنشر مفاهيم ومبادئ الحوكمه
- توصي الباحثة بانشاء وحدات متخصصه بشكاوى " الارهاب الاداري " ترفع اليها تظلمات العاملين وتكون بؤرة لرصد مستويات الارهاب الاداري
- توصي الباحثة بعقد دورات تدريبيه متخصصه في شرح مفهوم الخدمة المدنية وان موظف القطاع العام ماهو الا" خادم لمصالح المواطنين " والتي لايمكن جني ثمارها الامن خلال تحقيق مستويات عاليه من الرضا الوظيفي وشبكة من الامان النفسي والاداري للموظف بالاضافة الى دورات في مهارات الاتصال التواصل للاداريين من الفئات الاشرافية والقيادية
- توجيه العاملين في القطاع العام الى ادراك الحقوق والواجبات الوظيفية بمايضمن سلامة الاداء وصون كرامة الموظف وضبطه لممارسات الفساد الاداري
- توصي الباحثة المدرسة الفلسطينية للادارة بعقد دوررات تدريبة في مجال "مدونة السلوك "والتي لا يملك الكثير من موظفي القطاع العام نسخة منها.
- تعزيز مفاهيم الحوكمة لدى موظفي القطاع العام بما يضمن فهم المصطلحات وادراك الحقوق والواجبات

5–3 الملاحق

ملحق رقم (1)توزيع مؤسسات القطاع العام حسب الفئة

الفئة	وزارة	مجلس	لجنة	ديوان	وكالة	هيئة
العدد	2	6	2	3	1	5
الفئة	دائرة	جهاز	مؤسسة	سلطة	مركز	صندوق
العدد	7	1	1	1	2	1

المصدر : وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية –مركز المعلومات الفلسطيني (وفا)2016

ملحق رقم (2)استبانة البحث(اداة الدراسة)استبانة جمع معلومات

استبانة جمع معلومات

اخي الكريم اختي الكريمة تقوم الباحثة باجراء دراسة بحثية حول اثر الارهاب الاداري على مستقبل الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية

القسم الاول : البيانات الديموغرافية لعينة البحث

فئة المؤسسة :	–وزارة	– مجلس أعلى	–دائرة
	–مؤسسة عامة	–مركز حكومي	
المستوى الاداري :	–ادارة عليا	–ادارة وسطى	–ادارة امامية تنفيدية
الجنس :	ذكر –		انثى
سنوات الخبرة :	اقل من 5	5–اقل من 10	
	10–اقل15	15 فأكثر	

القسم الثاني :محاور البحث :يرجى التكرم بتحديد الاجابة التي تتناسب مع رايكم

		المحور الاول : محور الارهاب الاداري"العنف والفساد تجاه العاملين "					
البعد النفسي	١	اشعر برهبة داخلية عند محادثة المدراء					
	٢	اسال سكرتير المدير عن مزاج المدير قبل الدخول					
	٣	اشعر بتوتر عند صراخ المدير					
	٤	تربيت على الاحترام الشديد للرؤساء					
	٥	اتعامل مع اقارب المسؤول بلطف لاراديا					
	٦	اناقش الرئيس باريحية دون توتر					
	٧	يستقبل الرئيس اقتراحاتي بصدر رحب					
	٨	هناك توافق"انسجام" بين رئيسي ومدراته					
	٩	اعرف بوضوح كافة حقوقي الوظيفية					
	١٠	يصرخ رئيسي بصوت مرتفع عند غضبه					
	١١	يطرد رئيسي موظفيه من مكتبه اذا غضب					
	١٢	يتلفظ رئيسي بالفاظ نابيه عند غضبه					
	١٣	يتردد زملائي عن مراجعة الرئيس في قرارته نحوهم					
البعد الوظيفي	١٤	يقلل الرئيس من صلاحيات من لايرضى عنه					
	١٥	يهمش تقييمي السنوي					
	١٦	يستخدم الرؤساء التقييم السنوي كاداة ضغط لصالح قراراتهم					
	١٧	يستخدم الرؤساء النقل التأديبي كاداة ضغط لصالح قراراتهم					
	١٨	يستخدم الرؤساء الخصم من الاجازات كاداة ضغط لصالح قراراتهم					
	١٩	يصدر الرؤساء لوائح وتعليمات للعاملين غير قانونية عند غضبهم					
	٢٠	يستخدم الرؤساء سجلات الحضور والانصراف كاداة ضغط لصالح قراراتهم					
	٢١	ينسب الرئيس "الاوامر والتعليمات بانها من للادارة العليا "لتمرير قراره					
	٢٢	ينسب رئيسي انجازاتي وافكاري لنفسه					
	٢٣	يظهر الرؤساء اداء ومباشرات مرؤوسيهم عند الانجازات					
	٢٤	يطبق الرؤساء القرارات والقوانين على الجميع بعدالة					
	٢٥	تستخدم بعض بنود القوانين بتحيز لصالح فئات من الموظفين					
	٢٦	يعامل معارف الرئيس واقاربه معاملة استثنائية					
	٢٧	يستخدم الرئيس مقدرات المؤسسة لصالحه الشخصي					
	٢٨	عند تغييير الرئيس يتم تغيير طاقم عمله واعوانه					
	٢٩	يتم التعامل مع الموظفين" تقريبهم او ابعادهم " بناء على التوصيات من الزملاء والرؤساء					

ابعاد البحث	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	٤٥	يتم التشهير بالموظف المخطئ					
القانون	٧٤	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدا تعزيز سلطة القانون في القطاع العام					

اذا كان لديكم اي اراء اخرى يرجى التكرم بذكرها----------

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (3)رسالة مراعاة خصوصية الكترونية (قبول استبانة الكترونية)

أخي الكريم /اختي الكريمه ...

تقوم الباحثه عهود مظهر من كليه فلسطين التقنيه رام الله للبنات بدراسه بحثيه بعنوان **(واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام وأثره على مستقبل الحوكمه في فلسطين من وجهة نظر موظفي القطاع العام بهدف المشاركه في مؤتمر علمي. تهدف هذه الدراسه للتعرف على طبيعة العلاقه** بين الرؤساء والمرؤوسين في القطاع العام تحديدا .من واقع شكوى الكثير من سوء العلاقه بين الطرفين، تعتمد هذه الدراسه على الإستبانه الإلكترونيه نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسه ...ارجو التكرم بقبول طلبي بتعبئة الاستبانه. لاثراء البحث براي اكبر عدد ممكن من العينه ..شاكره لكم حسن تعاونكم ملاحظه ..احتراما للخصوصيه لن يتم ارسال نموذج الاستبانه الإلكترونيه إلا بعد موافقتكم بإرسال كلمة (اقبل) وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.... قبولكم دعم للبحث العلمي

ملحق رقم (5)واجهة الردود الالكترونية لاستبانة البحث

المراجع

عفيفي، صديق محمد، الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي، جامعة طيبة – القاهرة (2006)

زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية،الأردن:المنظمة العربية للتنمية الإدارية،(2003، ص3،ص45)

بلال حلف سكارنة، أخلاقيات العمل ط 9، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ،(2009 ،ص 321)

صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،)الجزائر :مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006 (ص 3

محمد، جبريل، الولاء المدني مقابل الولاء العضوي: دراسة لحالة الحكم في فلسطين، 2005 ، ص .13-15

رحال، عمر وآخرون، مدخل الى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين: الحكم المحلي نموذجًا، (2004 ، ص 29)

مصلح، عبير، النزاهة والشفافية في مواجهة الفساد، 2007 ، ص 17

ادعيس معن -الهيئـة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن :المؤسسات العامة والسلطة التنفيذية الفلسطينية - الإشكاليات والحلول - سلسلة تقارير قانونية (33 ص6)

علي خطار شطناوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1990 ،ص 12

نائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة المؤسسات العامة ،عمال:دار زهران،(2010، ص 25)

حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ،لبنان : دار النهضة العربية،(2005 ص 19)

المشوخي حمد سليمان :تقنيات ومناهج البحث العلمي ط1،القاهرة ،دارالفكر العربي ،2002

ثانياً :المراجع الاجنبية

UNDP, Discussion Paper, Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2) 1997, P 41-45:p13

The World Bank, Governance &Development, 1992, P 1

UNDP , Governance for Sustainable Human Development, 1997, P3

Sabri,MohamadIsmail:Goodgovernance, institutions and performance of public private partnerships,2015:article, International Journal of Public Sector Management. 2015, Vol. 28 Issue 7, p566-582. 17p

Haque, Sk. Tawfique&Mohammad, Sheikh Noor. "Administrative Culture and Incidence of Corruption in Bangladesh: A Search for the Potential Linkage, International Journal of Public Administration. Nov2013, Vol. 36 Issue 13, p996-1006. 11p

Hacek, Miro- Kukovic, Simona & Brezovsek, Marjan " Problems of corruption and distrust in political and administrative institutions in Slovenia, Communist & Post-Communist Studies. Jun2013, Vol. 46 Issue 2, p255-261. 7p

ثالثاً: الدوريات

فرجاني، نادر، تقرير التنمية الانسانية العربية 2002 ، ص 101

ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الخطة الوطنية لمكافة الفساد 2008

البنك الدولي، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الطبعة العربية، دار. الساقي، 2004

شعبان، عبد الحسين، الحكم الصالح (الراشد) والتنمية المستدامة، مركز دمشق للدراسات النظرية . والحقوق المدنية، دمشق، 2007

رابعاً:الروابط الالكترونية

الرشيد ،صالح ، ارهاب اداري معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات واشنطن ،http://www.arabhrm.comم تاريخ الدخول 24-7-2016م

العدني ،ماجد، الإرهاب الإداري.. يلغي الإبداع غياب التحفيز والتشجيع أحد أسبابه وضعف التعليم كسبب رئيسي، صحيفة الجمهورية 20 - 06 - 2009
http://www.yemeress.com/algomhoriah/2087569
تاريخ الدخول 24-7-2016م

اللحيد ،فهد حمود ، الإرهاب الإداري.. دواعش في الظلام،صحيفة مكة السعودية ، للجمعة 25 جمادى الأولى 1437 - 04 مارس 2016
http://makkahnewspaper.com/article/134377تاريخ الدخول 24-7-2016م

نوري ،عبد الجبار :ثقافة الفرهود ---- تعود ثانية-الحوار المتمدن- العدد: 4679 - 2015 / 1 / 1 - 11:13
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=448494تاريخ الدخول 31-7-2016

الدكروري محمد ،الإرهاب الإداري : بداية فشل المنظمات،5 فبراير 2011 ،
http://kenanaonline.com/users/kotler/posts/217837تاريخ الدخول 24-7-2016

عامر عادل ،الارهاب والفساد الاداري ،دنيا الوطن الالكترونية ،18-6-2016
http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2016/06/18/407331.html/تاريخ الدخول 24-7-2016

بيطام سميرة ،عمل إداري أم إرهاب فكري،2015/8/10،تاريخ الدخول 24-7-2016
HTTP://WWW.ALUKAH.NET/CULTURE/0/90202/

مركز الاحصاء الفلسطيني
http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx2016?tabID=512&lang=ar&ItemID=1600&mid=3265&wversion=Staging

خامساً: الرسائل والاطاريح الاكاديمية

الركابي هاتف محسن مفهوم الإرهاب في القانون الدولي والداخلي... دراسه مقارنه رسالة ماجستير 01الاكاديمية العربية –كوبنهاجن الدنمارك –2007

بن عبدي مريم ، حمادة مروى :دور الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945)قالمة –رسالة ماجستير –2014م

الداعور ،اسلام :مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية :اشراف ياسر شاهين رسالة ماجستير جامعة الخليل 2008

مومني، محمد فلاح، إصلاح الحكم المحلي في الأردن " حالة البلديات الكبرى في إقليم الشمال"، رسالة . ماجستير، جامعة آل البيت، 2002