

# 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 تحليلية

-عهد 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 بـ " 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 الضفة الغربية. وقد تمحورت مشكلة البحث على توضيح اثر الممارسات الارهابية الممارسة على الموظفين من قبل الرؤساء والزلاء على تطبيق معايير الحوكمة. 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 لحدائة 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 قبل UNDP 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 ميدئية" إحتراماً للخصوصية الالكترونية للمجتمع" ،بلغ عدد الإستبانات الموزعة بطريقة العينة العشوائية على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية (1548) بنسبة استرداد بلغت (83%) وهي نسبة مقبولة 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، وعند 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 الحوكمة والحكم الرشيد من المستويات الاشرافية والادارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لنشر مفاهيم ومبادئ الحوكمة اضافة الى انشاء وحدات متخصصة بشكاوى " الارهاب الاداري " ترفع اليها تظلمات العاملين وتكون بؤرة لرصد مستويات الارهاب الاداري كنا اوصت الدراسة بأهمية عقد دورات تدريبية متخصصة في شرح مفهوم الخدمة المدنية وان موظف القطاع العام ما هو الا "خادم لمصالح المواطنين " والتي لايمكن جني ثمارها الا من خلال تحقيق مستويات عالية 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

# 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 تحليلية

## الفصل الاول... الإطار العام للبحث

### 1-1 المقدمة ،،،

Development بفاعلية 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 واصطلاحاً أصبحت في العقود الثلاثة الأخيرة على قدر كبير من الأهمية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لتحقيق التنمية المستدامة (الكايد، 2003، ص3)

على ضوء ذلك أصبح إلزام الدول النامية بفكرة الحوكمة أمراً في غاية الأهمية ، 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 القانون، و مشاركة 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 والموظف للعمال 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 .

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 عبيدي، 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 احراراً) وكان عمر كان يعلم أنه ولأسباب كثيرة قد تكون للعبودية أشكال اخرى غير عبودية 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، أو رئيسك في العمل .. وأنه ومع مرور الوقت ستتحوّل العلاقة من علاقة إحترام وطاعة إلى علاقة سيد بعبد يخوف ويهره ويزيد ويرعد ويضعك في إطار من الإرهاب الإداري ، وستتحول هذه العلاقة ويطلب مباشر أو ضمنى إلى معاملة الرئيس معاملة (أنا ريكم الاعلى) (النازعات (42) والتي سبق لفرعون ان طالب بها شعبه ، فالإرهاب بشكل عام عمل يهدف إلى ترهيب فرد أو جماعة أو دولة بغية تحقيق أهداف لاتجزئها القوانين المحلية او الدولية ، وكذلك الإرهاب الإداري الذي يمارس أشكالاً من الترويع النفسي الضمنى للمرؤوسين لتحقيق أهداف شخصية لاتجزئها القوانين وفي كثير من الأحيان تتنافى مع السلوك الانساني لا تعتبر ممارسات الإرهاب الاداري ممارسات جديدة على البشرية عامة ، وعلى منشآت 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 اشتهق من مفاهيم الإرهاب السياسي وقيام المجموعات المسلحة بأعمال التخريب والسطو المسلح لأسباب عديدة منها الدينية او السياسية (دار ناصر 2012، ص6)

غالباً ما تواجه البلدان النامية بشكل خاص تحدياً 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

# 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 تحليلية

4. فتح باب جديد أمام الباحثين لمزيد من البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في مجالات دقيقه في القطاع العام .

## 1-3 مشكلة البحث ،،،

يؤدي إلترام 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 عبيدي ، 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 الإداري " 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 الحوكمة .
- 5- توجيه البوصلة نحو المجالات الدقيقة والحقيقيه لتدريب القوى البشرية في المجالات التي تشكل رافعه للحوكمة " الحكم الرشيد " عند موظفي القطاع العام بما يضمن رفع مستوى كفاءة وفعالية الاداء

## 1-أسئلة البحث ،،،

- 1- ماهي مظاهر الإرهاب الإداري "إن وجدت " في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية ؟
- 2- ماهي "الأبعاد" الرئيسية للإرهاب الإداري؟
- 3- ما هي توقعات موظفي القطاع العام "حول مستقبل حوكمة المؤسسات العامة" في ظل ممارسات الإرهاب الإداري بحق الموظفين العموميين.؟

4- هل يمكن بناء مصفوفة إدارية لعلاقة الإرهاب الإداري بالحوكمة 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 الإداري تمارس على موظفي القطاع العام في الضفة الغربية.
- 2-توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  بين الإرهاب الإداري بأبعاده وتطبيق الحوكمة في القطاع العام في الضفة الغربية .
- 3-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير "فئة المؤسسة" وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- 4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير "المستوى الإداري" وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- 5-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير "الجنس" وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.
- 6-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين متغير "سنوات الخبرة" وواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

## 1-6 متغيرات البحث ،،،

المتغيرات المستقلة: أبعاد الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام (البعد النفسي-البعد الوظيف-البعد المالي-البعد الشخصي-البعد الاخلاقي) و(فئة المؤسسة - الخبرة - الجنس-المستوى الإداري)

المتغيرات التابعة : التطبيق المستقبلي لمعايير الحوكمة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP لقياس مدى تطبيق الحوكمة الجيدة (المشاركة، - الشفافية-العدالة والمساواة-المساءلة-تعزيز سلطة القانون -الكفاية والفعالية في استخدام 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)

# 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 تحليلية

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 الأدبيات 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 حديثاً هي إسباغ مسمى الإرهاب السياسي على هذه الظاهرة تحت مسمى "الإرهاب الإداري" أو إرهاب العلاقة الوظيفية وبالتالي فكانت المشكلة الرئيسية العلمية في إنعدام الأدبيات الإدارية المحكمة تحت مسمى الإرهاب الإداري ،وبالتالي فقد استعانت الباحثة بأدبيات مشابهة كالفساد الإداري .  
• حداثة إعتدال الشبكة العنكبوتية في توزيع الإستهانات 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 الانتخابي 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 للأشطة، مثلما تكون معنية بتأكيد الإستقرار والعدالة 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 وتشارك في ملكيته الدولة(بن نوار ، 2006،ص3)  
الارهاب الاداري: التسعف 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 الآليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها(سكارنة ، 2009،ص321)

## الفصل الثاني ... الاطار النظري للبحث ،،،

### 2-1المبحث الاول : الحوكمة ،،،

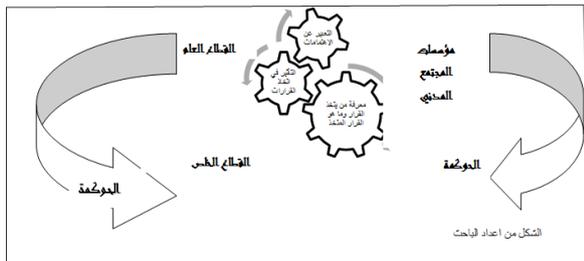
2-1-1 مفهوم الحوكمة .....عند ترجمة مصطلح Governance إلى العربية استخدمت عدة مصطلحات مرادفة له من قبل الباحثين والمنظمات مثل" الحكم، الحكمانية، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، منهجية الإدارة، الإدارة الرشيدة والحوكمة". وقد كانت البدايات الأولى لتبلور فكرة الحوكمة بدأت بالظهور عندما أصبحت الحكومة مؤسسة أكثر بعداً عن المواطنين، وأكثر قرناً وارتباطاً 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 ستعكس سلباً على جهود التنمية .أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فقد حشد عدداً 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 P3 1997 , UNDP ."  
وهذا التعريف للأمم المتحدة ينظر الى الحوكمة من باب إدارة شؤون المجتمع وتسيير مصالحه، على النحو الذي يضمن الحقوق القانونية وأداء الواجبات ،بما يتنافى 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 وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية. والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً ."  
أما الحوكمة الجيدة فهي معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملزمة 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 وإمكاناته كاملة.- 3 التأثير والإنتاجية وعدم الإهدار

# 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 تحليلية

6	الكفاية والفعالية في استخدام الموارد Efficiency & Effectiveness	عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع. حسن إستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الإحتياجات المحددة.
7	التوجه نحو بناء توافق الآراء Consensus Orientation	تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للأراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حينما يكون ذلك ممكناً.
8	الإستجابة Responsiveness	ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح
9	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.

## 2-2 المبحث الثاني : المؤسسات العامة

يشير الحكم الرشيد إلى ذلك التكامل بين مكونات القطاع العام والخاص 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 2-1



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

## شكل 2-1 الأثار 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 والتجيم) وغيرها من العوامل التي تسعى الدراسة لإكشافها، والتي تحد من فعالية تطبيق الحكم الرشيد في مؤسسات القطاع العام تحديداً

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

نشأت المؤسسات/ السلطات العامة نتيجة التطورات المتلاحقة، الإقتصادية أو السياسية أو الإجتماعية أو الإدارية. وتهدف هذه المؤسسات إلى دفع

## 2-1-2 خصائص الحوكمة الجيدة Good Governance :

من أجل المعرفة العملية لعملية الإنتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيدة، لابد من التعرف على خصائص الحكم السيئ، فعندما يتصف الحكم بواحدة أو أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبر حكماً سيئاً وهذه الصفات هي: (مصلح، 2007، ص 1). غياب الإطار القانوني - عدم شفافية المعلومات. - الفشل في الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وخاصة بين المال العام والمال الخاص. - ضعف ثقة المواطنين بالقوانين. - وجود أولويات تتعارض مع التنمية، إضافة إلى إساءة استخدام الموارد). وكغيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا توجد للحكومة الجيدة معايير مطلقة، بل معايير نسبية، وأنهاك 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 وآخرون، 2004، ص 22) - وجود شرعية للسلطة نابعة من سلطة الشعب. - وجود المواطنين في قلب عملية صنع القرار. - وجود برامج مركزها المجتمع وتقوم على الإصغاء للمواطنين.

## 2-1-3 معايير الحوكمة الجيدة

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

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

1	المشاركة Participation:	هي حق الجميع في المشاركة في إتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وبسيطة تمثل مصالحه وتركز المشا ركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة. حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات، المؤسسات، والمعلومات في متناول المعنيين بها وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها
2	الشفافية Transparent:	بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم. وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم إستهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.
3	العادلة والمساواة Equity & Equality	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. يقصد بسيادة القانون إعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمن سيادته على الجميع دون إستثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمن مستوى
4	المساءلة Accountability.	
5	تعزيز سلطة القانون Rule of Law.	

# 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 تحليلية

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 باعتبارهم جنوداً 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 كتلة عسكرية تعج بالإفراط في استخدام السلطات والإلتزام بالتعليمات.(الرشيد،ص1)

إن إدراك الفساد في كل المجتمعات مرض من الأمراض الاجتماعية التي تسبب أثاراً كبيرة وضرراً معنوياً وبشكل تهديداً للتطوير المستمر للمجتمع. وخاصة في البلدان التي تعاملت مع مفاهيم الديمقراطية 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 بسمى 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-والأصعب منها القوة الاجتماعية والتي تنشأ من وجود صلة إجتماعية "قربان أو صداقة أو 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 إلى ثقافة تنظيمية يتناقضها الموظفون ضمناً 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 لا يمكن رؤيتها 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 والفرع وهو راهب من الله أي خانف من عقابه، وترهبه أي توعدّه، أما في القرآن الكريم فينصرف معنى الإرهاب إلى الفرع 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

عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، 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) إحدى 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 (العوامل ، 2010، ص25) فيضيف ان المؤسسة العامة كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية، و ينشأ هذا الكيان بقانون و بالتالي يمكن تعديله وإنهاؤه بنفس الطريقة

## 2-2-2 أهمية المؤسسات العامة:يرى (بلوط، 2005، ص19) أن

المؤسسات العامة هي مراكز عمل وتعامل. ومحطات إنتاج الحاضر والمستقبل. كما أنها ذاكرة الماضي.

## 2-3-2 المبحث الثالث... الإرهاب الإداري

2-3-2 1 مقدمة ..... "يقول الله تعالى لو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك". (ال عمران / الآية 59) آية قرآنية نزلت على سيدنا محمد(ص) لتعطي العالم درساً في أساسيات القيادة . "كيف يلتفت حولك الأتباع لتحقيق الأهداف المرسومة بسلاسة وجدارة. ". "اللين في التعامل" وعلى عكسه تماماً فإن اي "فضاظة" 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 يرثل دوماً بلسان الحال قاتلاً : " واجعلني مباركا أينما كنت " وبهذا يكون كالغيث أينما حل نفع . والميدع 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 ليكون ما يُعرف بمفاهيمنا "حصيلة الخبرة" والتي تتراكم مع الموظف منذ بداياته الوظيفية وتتسلسل معه في الهرم الإداري حتى يصل إلى درجة الإلتقان في الأداء لأنه أصبح يمتلك حس المهارة .... وفي هذا المجال يقول "الرشيد 2016، ليس بالعنف يستطيع الرئيس أن يقنع المرؤوس بالتخلي عن عادات

# 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 تحليلية

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  
واستنزافاً 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 والحوكمة فيرى أن الإرهاب هو استعمال منظّم للعنف بشتى مظاهره المادية والمعنوية بصورة فردية أو جماعية وبشكل يثير الرعب والخوف ويخلف خسائر جسيمة في الفئات والمنشآت والآليات المستهدفة؛ بغية تحقيق أهداف سياسية أو شخصية بصورة تتفاقم مع مبدأ حق تقرير المصير وقواعد القانون الداخلي والدولي. أما الفساد في شكله الإداري فيرتبط أساساً بسوء استعمال السلطة وتوظيفها في خدمة المصالح الخاصة الضيقة بصورة تتناقض مع القوانين الجاري العمل بها ؛ وتفرز تكاليف سيئة وخطيرة تطل الدولة والمجتمع ،من خلال إستغلال السلطة المخولة 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 السليبي لهذه الظاهرة (تكاليف سيئة وخطيرة تطل الدولة والمجتمع)
  - 2-إساءة الاستخدام...يظهر نتيجة سوء استخدام السلطة
  - 3-الإستغلال.....إستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح ذاتية شخصية
  - 4-التناقض مع القوانين .. فيه مخالفة لنصوص القانون
- ونخلص مما سبق ان الإرهاب ظاهرة تاريخية عرفت البشرية بأشكال عديدة إلا أن مصطلح " الإرهاب الاداري " مصطلح جديد تم اقتباسه من العلوم السياسية التي تشير الى الإرهاب "إستعمال العنف تجاه الآخرين "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 بصيغة 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 أو 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،

المائدة). أما في اللغات الأخرى فإن الإرهاب يأتي بمعنى رعبterror وتعني خوفاً أو قلقاً"متناهيًا" 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 تعريف واضح وصريح للإرهاب الإداري ،ولكن كانت هناك خواطر أدبية تناقش مشكلة إجتماعية تسود المؤسسات ،ظهرت هنا أو هناك عبر مقالة في صحيفة أو خاطرة في مدونة إلكترونية، منها ما كتبه (اللعيد ، 2016) أن الإرهاب الإداري هو ( فكر إداري 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 ابتزاز وتهديد وتعسف إداري وتهميش وغيره من الممارسات اللامهنية أو اللإنسانية ،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 اللعيد 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 الأضعف لإجباره على سلوك يرغبه الطرف الأقوى ،وفرض نمط ذهني على الموظفين الآخرين إتباعه، وإلا تعرضوا لذات العقاب أرهاب خفي في نهجه فلايستند إلى قانون أو تعليمات، 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 واستنزافاً 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 الأضعف لإجباره على سلوك يرغبه الطرف الأقوى ،وفرض نمط ذهني على الموظفين الآخرين إتباعه، وإلا تعرضوا لذات العقاب  
أرهاب خفي في نهجه فلايستند إلى قانون أو تعليمات، ولا يتم التصريح عنه بتعليمات او لوائح ادارية

# 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 تحليلية

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 والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية ( عامر ، 2016 )  
11-يورد (الركابي 2007 ) مجموعة من الدوافع التي تؤدي الى السلوك الارهابي (النكاء -الجوانب السيكلوجية والاضطرابات -عقدة الشعور بالظلم -عقدة الشعور بالنقص -الاسرة -المؤسسات التعليمية -قمع الدوله -والتمييز العنصري "العربي -الجنسي".

## 2-3-4 نتائج الإرهاب الإداري . هناك اثار عديده للارهاب

الإداري 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 غالباً. (الرشيد، 2016).

•الإرهاب الإداري سبب رئيسي لإعاقة التنمية وهدرُ المال العام واستنزافُ للموارد البشرية، ونزع الثقة وتفكيك بعض الأسر والتسبب في حالات إكتئاب وأمراض مزمنة كل ذلك يعكس 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. (الوحيد ، 2016)

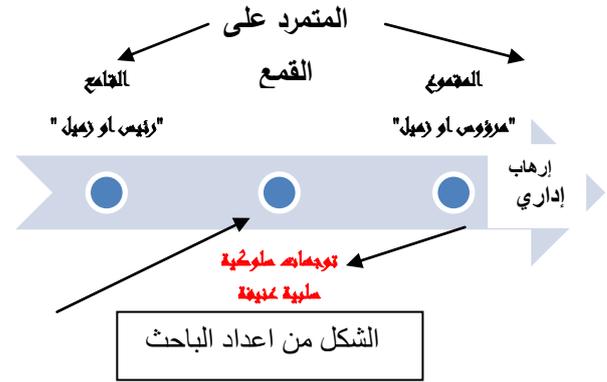
•الإرهاب الإداري يتسبب بمرض الإحباط الوظيفي Job Frustration و ربما يخلق مشاكل تنظيمية نحن في غني عنها مثل مرض الإنسحاب الوظيفي Job Withdrawal بنوعيه الجسدي و النفسي(الذكري ، 2011)

•يساهم الفساد في تدني كفاءة الإقتصاد العام ،حيث إنه يحد من الموارد المخصصة للإستثمار ويسبب 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 إرهاب الخاطر ، وتعب النفس، ويصبح المُتضررُ في منأى وعزلة عن المحيط المهني، ويشعر بالإهانة والاحتقار، والإنقاص من شخصه، والتقليل من كرامته؛ ويعكس أبعاداً أخرى من الحقد والكراهية للعمل قد تصل إلى الاستقالة نهائياً منه. (بيطام ، 2015)

## 2-3-5بيئة 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 حادثة أو عدم إكتمال البناء



## 3-2 أسباب الإرهاب الإداري

تتعدد أسباب ظاهرة الإرهاب الإداري ويبقى الطابع الشخصي للطرفين (القائم والمقموع) السبب الرئيسي في إنتشار الظاهرة وتفشيها أما (العديني 2009) فيشير الى مجموعة من الاسباب

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

2- غياب الإدارة الديمقراطية: والإهتمام بتصيد أخطاء الموظف، والمعاقبة عليها دون التشجيع ، وينبغي أن يكون هذا الانتقاد 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 والانتجاز في الأعمال

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

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 بالصراح

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

8- الإستهتار بالقوانين والقيم المجتمعية: فالإرهاب الإداري يحرض على العنف والإنتقام ويكرس 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 مساعلة للمسؤول من أعلى منه. (عامر ، 2016)

# 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 تحليلية

الخوف من الخطا	وتنشأ القدرة على الارهاب من التميز والتفوق على الاخرين في المهارات الفنية للتخصص مما يوحي للاخرين بصحة كلام القامع في جميع المواقف	-استغلال الخبرة التخصصية
اليأس من الشكوى	وفيها ينشأ الارهاب من الحوف من دعم الادارة العليا لجميع قرارات القامع ودعمه هو وتمريه بقراراتهم	-التوافقية الهرمية "الولاءات الوظيفية"
عدم التيقن	عندما تلجأ الادارات لتعديل قوانين الخدمة المدنية ومدونات السلوك بصورة متتالية يفقد فيها النفعوم القدرة على تحديد حقوقه	-ضبابية الحقوق الوظيفية
الخنوع الذاتي	-ان المسؤول هو صاحب القرار المطلق -لايجوز مسالة "ولي النعمة" "اللاكتفاء بنعمة الوظيفة"	- العادات والتقاليد
عدم القدرة على مواجهه	نزعات جرمية ، ولصوصية وتخريبية ( إضافة الي الانتهازية ، وأزدواجية الشخصية ، والغلو في "الولاء والطاعة"(نوري ،2015)	-ثقافة الفرود
التيقن من عدم الجدوى	وجود صناديق شكوى وروابط الكترونية لا تعتمد	-هوانية انظمة الشكوى
الخوف على المنصب	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله للتحكم بنطاق عمل المقومع التهديد والتلويح عند اي قرار بتخفيض تقدير المقومع	تحجيم الصلاحيات
حب التميز	تحفيض المستوى الاداري للمقومع او ساعات عمل اكثر او بمميزات مهنية اقل	التقارير السنوية
الخوف من التغيير	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله بالنقل او عدم النقل اذا كان هذا هدف المقومع لمسافة طول	التهديد بالعقوبات التأديبية
ضعف الشخصية	يقوم القامع رفع تقارير و عرض انجازات باسمهام اللادارات العليا بعلم المقومع او عدمه	سرقة الانجازات الوظيفية
الخوق من سخط الادارة العليا	وفيها يمرر القامع قرارات الى المقومع يدعي فيها صدور ها عن جهة مقدسة وظيفيا لدى القامع كالوزير	التهديد بقرارات الادارة العليا
التيقن من الزامية القوانين	الاستعانة بنود قانونية يمكن تجنيها و استخدام تعليمات اقل حدة خاصة مع من لايتفقون في القرارات معه وعدم استخدامه لذات الحادصة مع حالات مشابهة	الانتقائية في تطبيق القوانين "الاستفادة من الثغرات "
الخوق من سخط الادارة العليا	التعامل بهواة وتمييز مع ذوي القربى من الرئيس الاعلى او من لهم علاقات اجتماعية معه	المحاباه والمحسوبية
التيقن من الزامية التعليمات	التشدد و التهديد بالحسم والتدقيق الشديد الذي قد يصل الى الدقائق والثواني القليلة	الحضور والانصراف
الخوف على مصلحة القسم	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله للتحكم بتوسيع او تضيق المدى المالي لمخصصات ميزانية قسم او دائرة المقومع	مخصصات الميزانية
الحالة المادية للمقومع	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله للحسم المالي من راتب المقومع وعادة ما تأتي بعد انذارات شفهيته اة خطيه	-التهديد بالحسم من الراتب
الحالة المادية للمقومع	يمارس خلالها القامع مهارات "اذلالية" لقبول منح سلفه مالية للمقومع	السلف على الراتب
الخوف على المنصب	يملك القامع سلطات وظيفية تخوله التحكم برفع تقارير الترقيات السنوية او حجبتها	-تاخير الترقيه
الخوف على	يمارس خلالها القامع مهارات	اللوازم

البيانات الوصفية

البيانات الوصفية

المؤسسي و القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفسادين، 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 .

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

• تصحيح بعض المفاهيم الإدارية وتعزيزها بلوائح تنظيمية لحماية المنشأة والعاملين بها إضافة إلى تقويم المؤسسة والأفراد والنهوض بهم وإعطائهم مساحة للمشاركة والشعور بالمسؤولية وذلك باستخدام أساليب الإدارة الحديثة كالعامل بروح الفريق وإعداد القادة ونقل الخبرات، والاستفادة 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 والنزاهة 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 يحجم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري، إضافة الى تسخير وسائل الإعلام وتعبئتها لتؤدي دورها الفاعل في الدولة

## 2-3-7 أبعاد الإرهاب الاداري....

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

..... الجدول من اعداد الباحثة

جدول 2-4 محاور الارهاب الاداري			
ابعاد الارهاب الاداري	مظاهر الارهاب الاداري	وصف الظاهرة	دافع الخضوع لدى المقومع
العلاقة الشخصية مع الادارة	المبالغة بالاجلال والتقدير	وهي نمط من الانقياد الفكري ينشأ عن التربية الاجتماعية لاشخاص في مستويات ادارية او عمرية او لجنس القامع "ذكر او انثى" معينة خجلا من معارضتهم ويتم فيها تبني اراء اداريين لهم علاقات مع متخذي القرار فلايجرو على معارضتهم خوفا من غضب الادارة العليا او طمعا في الترقي	-الخوف من سخط الادارة العليا - الطمع بالترقي ونقل مناصب اعلى
العلاقة الشخصية مع الادارة	هالة المنصب الوظيفي	وفيها يخضع الموظف لنمط من الخضوع لا فكار شخص ذو منصب رفيع كالوزير أو رجال الإدارة العليا.	انقياد نفسي
العلاقة الشخصية مع الادارة	المبالغة بالاجلال والتقدير	وهي نمط من الانقياد الفكري ينشأ عن التربية الاجتماعية لاشخاص في مستويات ادارية او عمرية او لجنس القامع "ذكر او انثى" معينة خجلا من معارضتهم ويتم فيها تبني اراء اداريين لهم علاقات مع متخذي القرار فلايجرو على معارضتهم خوفا من غضب الادارة العليا او طمعا في الترقي	-الخوف من سخط الادارة العليا - الطمع بالترقي ونقل مناصب اعلى

# 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 تحليلية

البحث التجريبي  
البحث الاخلاقي

المشتريات	"اذلالية" ومساومات لصرف اللوازم وقبول طلبات الشراء من المقوم	مصلحة القسم
استغلال الراتب الشخصي	يلجأ القامع الى تكليف المقوم بدفع بعض الفوائبر او شراء مستلزمات للقامع "سجائر مثلاً" مع عدن الدفع او المماطلة بالدفع	الخجل - عدم الرغبة في خلخلة العلاقات مع المسؤول
تكليف الموظف بمهام اسرية للرئيس	يقوم خلالها المقوم "طوعا او كراهية" مقابل " اكرامية او بلا" بتقديم خدمات شخصية لاسرة القامع كيصال الزوجة والاولاد الى المدارس او الاسواق	الخوف من غضب القامع الحالة المادية للمقوم
الاجبار الضمني على تبني القرارات	وفيها يقوم القامع بالايحاء علانية او ضمنا للمقوم 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
الاستعلاء والنظرة الدونية	يمارس خلالها القامع نظرة واسلوبا سلطويلا فريقيا مع من هم اقل منه رتبة او منصبا	والخنوع الذاتي الخنوع الذاتي
المخالفات الاخلاقية	الرشوة - السرقة - تحديد طبيعة ليس السكرتيرات وموظفات المكتب الخاص به	الخوف على المنصب
استخدام عبارات نابية	التلفظ اليومي باللفظ خارجة عن النظام الاخلاقي العام	الخنوع الذاتي

جدول 4-2 محاور الارهاب الاداري

**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 الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها ، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى إلى متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، موقع البلدية وتصنيفها.اعتمد الباحث في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة للإمائي، المتمثلة في: المشاركة، الشفافية ، العدالة والمساواة ، المساواة ، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء ،الاستجابة ،وكذلك الرؤية الاستراتيجية.وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء الم جلس البلدية للعام 2006/2007 ، وق د استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية والاستبانة أداة لجمع البيانات الاولية للدراسة.وقد خلصت الدراسة إلى 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\_ المساواة. 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 شركات 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 الشركات بين القطاعين العام والخاص في public-private partnerships (PPP) 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 انتهاز 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 الموازنة 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

## الفصل الثالث... الدراسات السابقة

### 3-1الدراسات العربية

**1-دراسة بن عبدي وحماة** : دور الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات العامة) دراسة 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 استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي دراسة الحالة والمنهج التاريخي وقامت الباحثتان ببناء أداة 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 العمومية وان من اهم ادوار المدراء في المؤسسات العامة تحسين السلوك الايجابي وتقليل السلبي وقد اوصت الدراسة بسد الفراغ المفاهيمي لحوكمة مؤسسات القطاع العام بمزيد من البحوث حول الأدوات والآليات لتجسيد الحكم الراشد في المؤسسات العامة.

# 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 تحليلية

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

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

المصدر : المركز الفلسطيني للاحصاء الفلسطيني 2016

4-4عينة البحث

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

استخدمت الباحثة معادلة ستيفن تامسون

حيث بلغ الحد الأدنى لحجم العينة الذي يتم عنده تلافي خطأ المعاينة (381) مفردة.

4-5أداه الدراسة

قامت الباحثة ببناء إستبانة 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 الإستبانة الإلكترونية أنظر ملحق رقم (2) وبلغ عدد الإستبانات المستردة (1548) بنسبة إسترداد بلغت (83%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

4-6الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث : تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية -الإنحراف المعياري -معامل

ارتباط بيرسون -

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

لدلالة الفروق

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 جيداً إضافة إلى 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 إحصائية 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 - والفرديّة 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 نسبياً للتربية والثقافة الادارية في الفساد من خلال الالتزام الآلي إلى التسلسل الهرمي، والمركزية، وإساءة استعمال السلطة ، والتعلق. 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 ما يميز 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

4-1 المنهجية العلمية للبحث : انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً او كميّاً (المشوخى، 2002)

# 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 تحليلية

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 والانحرافات 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)	(3.66-3.00)
منخفض.	متوسط.	مرتفع

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

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

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

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). وتغزو الباحثة النتائج الى تركيز الممارسات التخريبية في المدى الوظيفي أثناء ممارسة الموظف لعمله والتي قد تصل الى حد انتهاك كرامة الموظف وتعامل بعض المسؤولين مع المؤسسات الحكومية كقاطعات خاصة . وفي المرتبة الثانية جاء البعد 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 وتغزو الباحثة ذلك الى الآثار النفسية والمرضية الناتجة عن الضغوط والكبت، وفي المرتبة الرابعة جاءت المظاهر الشخصية للإرهاب والتي يتم فيها استغلال الموظف لتأدية مهام أسرته للصالح الشخصي للرئيس والتي جاءت بدرجة متوسطة وهي مؤشرات خطيرة للتمادي في استغلال السلطة الوظيفية للصالح الشخصي وفي المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة جاء البعد المالي وتغزو 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" جاءت النتائج على النحو التالي وجدول رقم (4-4) يوضح تلك التوقعات .

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	ليس هناك مستقبلاً مشرقاً لمبدأ المشاركة في اتخاذ لقرار في القطاع	3.84	1.15	مرتفع

# 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 تحليلية

العام	العام	العام	العام
مرتفع	1.04	4.04	الدرجة الكلية
مرتفع	1.00	4.05	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الشفافية في القطاع العام
مرتفع	1.31	03.4	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ العدالة والمساواة في القطاع العام
مرتفع	1.01	11.4	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ المساءلة في القطاع العام
مرتفع	1.16	3.99	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ تعزيز سلطة القانون في القطاع العام
مرتفع	1.03	3.97	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الكفاية والفعالية في القطاع العام
مرتفع	1.05	3.98	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ توافق الآراء في القطاع العام
مرتفع	1.04	3.85	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الاستجابة في القطاع العام
مرتفع	1.04	4.03	ليس هناك مستقبل مشرق لمبدأ الرؤيا الاستراتيجية للحوكمة في القطاع العام

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 الفلسطيني بحقوقه الوظيفية من جهة، والخوف من خسارة الوظيفة التي تشكل المصدر الأكثر أمانا للعيش "مع صعوبة الحصول على وظيفة 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 (4-5) توضح ذلك.

# 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 تحليلية

المساءلة، سلطة القانون، توافق الآراء، الرؤية الاستراتيجية) 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 إحصائية بين الإرهاب الإداري والحوكمة في القطاع العام.

ويظهر من خلال مصفوفة العلاقة الارتباطية لأثر الإرهاب الإداري بأبعاده الخمسة على مستقبل الحوكمة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وجود علاقة ارتباطية ضعيفة ( $r = 0.30$ ) للإرهاب الإداري كعميق لتطبيق الحوكمة بشكلها التام في القطاع العام وتغزو الباحث ذلك إلى اقتصار العلاقة الارهابية بين طرفين "القائم والمقوم" وهذه النتيجة تتعارض مع اللحد 2016 من أن الإرهاب الإداري سبب رئيسي لإعاقة التنمية وهدرٌ للمال العام واستنزافٌ 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير "فئة المؤسسة".

وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية

والإنحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) والنتائج الجدولين رقم (4-6) ورقم (4-7) توضح ذلك.

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

الجدول (4-6) 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

الجدول رقم (4-9) نتائج مصفوفة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد الإرهاب الإداري وتطبيق الحوكمة في القطاع العام

البعد	العدالة	الشفافية	المشاركة	الكفاية	الاستجابة
البعد الأخلاقي	0.12	0.18*	0.16*	0.14*	0.14*
البعد الشفافي	0.10	0.19*	0.16*	0.14*	0.14*
البعد التشاركي	0.14	0.16*	0.14*	0.14*	0.14*
البعد الكفائي	0.14	0.16*	0.14*	0.14*	0.14*
البعد الاستجابي	0.14	0.16*	0.14*	0.14*	0.14*
البعد الكلي	0.14	0.16*	0.14*	0.14*	0.14*

\* مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (4-5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البعد النفسي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (العدالة، المساءلة، سلطة القانون، الكفاية، توافق الآراء، الرؤية الاستراتيجية) 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 إحصائية بين البعد الوظيفي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة التالية (المشاركة، الشفافية، العدالة، الماعلة، سلطة القانون، توافق الآراء، الإستجابة) فيما لم يكن هناك علاقة دالة بين البعد الوظيفي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (الكفاية، الرؤية الاستراتيجية). كما يتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقة دالة إحصائية بين البعد المالي للإرهاب الإداري وأبعاد الحوكمة الآتية (المشاركة، الشفافية، توافق الآراء) فيما لا توجد علاقة دالة إحصائية 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 إحصائية 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،

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 تحليلية

0.68	3.31	745	وزارة	البعد الوظيفي	0.70	3.56	722	وزارة
0.13	4.23	48	مجلس أعلى		0.21	4.32	48	مجلس أعلى
0.86	3.22	72	دائرة		0.63	3.44	72	دائرة
1.99	3.41	260	مؤسسة عامة		0.50	3.34	222	مؤسسة عامة
0.67	3.33	132	مركز حكومي		0.65	3.59	132	مركز حكومي
0.58	3.12	311	جامعة أو معهد		0.64	3.45	294	جامعة أو معهد
				0.99	2.75	739	وزارة	البعد المالي
				0.48	4.21	48	مجلس أعلى	
				1.37	2.66	72	دائرة	
				0.89	2.92	260	مؤسسة عامة	
				1.20	2.78	120	مركز حكومي	
				0.97	2.52	305	جامعة - معهد	
				0.97	3.23	745	وزارة	البعد الشخصي
				0.50	4.50	48	مجلس أعلى	
				1.59	3.16	72	دائرة	
				1.06	3.35	240	مؤسسة عامة	
				1.39	3.39	132	مركز حكومي	
				0.99	2.81	311	جامعة أو معهد	
				0.95	3.46	744	وزارة	البعد الأخلاقي
				0.37	4.60	48	مجلس أعلى	
				1.48	3.20	72	دائرة	
				0.97	3.37	240	مؤسسة عامة	
				1.31	3.67	132	مركز حكومي	
				1.20	3.51	309	جامعة أو معهد	

يلاحظ من الجدول (4-7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعاً 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 (4-8) يبين ذلك:

تشير النتائج في الجدول رقم (4-8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 إحصائية. فيما أشارت نتائج الجدول إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في البعد النفسي للإرهاب الإداري وهذه النتيجة تتعارض مع (بيطام، 2015) "يساهم الإرهاب الإداري في إرهاب الخاطر، وتعب النفس، ويصبح المتضرر في منأى وعزلة عن المحيط المهني، ويشعر بالإهانة والاحتقار، والإنفاص من شخصه، والتقليل من كرامته؛ ويعكس أبعاداً أخرى من الحقد والكراهية للعمل قد تصل إلى الاستقالة نهائياً منه" .. وللتعرف لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعاً لمتغير فئة المؤسسة، استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والبيت اظهرت وجود دالة إحصائية في البعد الوظيفي للإرهاب الإداري بين موظفي الوزارات والمجلس الأعلى ولصالح موظفي المجلس الأعلى. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في البعد المالي للإرهاب الإداري بين موظفي المجلس الأعلى وكل من موظفي (الوزارات، الدوائر، المؤسسات العامة،

# 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 تحليلية

0.38	3.42	711	إدارة أمامية	
0.45	3.24	520	إدارة وسطى	البعد النفسي
0.63	3.51	285	إدارة عليا	
0.68	3.45	712	إدارة أمامية	
0.51	3.48	500	إدارة وسطى	البعد الوظيفي
0.76	3.82	278	إدارة عليا	
1.04	2.71	720	إدارة أمامية	
0.86	2.66	516	إدارة وسطى	البعد المالي
1.16	3.14	288	إدارة عليا	
1.13	3.05	732	إدارة أمامية	
0.96	3.25	528	إدارة وسطى	البعد الشخصي
1.15	3.55	288	إدارة عليا	
1.14	3.43	732	إدارة أمامية	
0.86	3.37	526	إدارة وسطى	البعد الأخلاقي
1.01	3.87	287	إدارة عليا	
0.71	3.22	732	إدارة أمامية	
1.37	3.29	528	إدارة وسطى	البعد اللغوي
0.76	3.58	288	إدارة عليا	

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 ( $\alpha \geq 0.05$ ) 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

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. وتغزو الباحثة هذه النتيجة الى درجة اللامركزية الادارية والمالية التي تتمتع بها المؤسسات الحكومية المصنفة "مجلس 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير "فئة المؤسسة". وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) ونتائج الجدولين رقم (12) ورقم (13) توضح ذلك. الجدول (10-4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لواقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعا لمتغير المستوى الإداري.

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

المتغير  
المستوى الإداري العدد المتوسط الانحراف الحسابي المعياري أبعاد الإرهاب

# 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 تحليلية

الإداري	المجموعات
الكلية	1572.5 1547

تشير النتائج في الجدول رقم ( 11-4) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 إحصائية. فيما أشارت نتائج الجدول إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في البعد النفسي للإرهاب الإداري. وللتعرف لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعاً لمتغير فئة المؤسسة، استخدمت لباحثة إختبار شيفيه للمقارنات البعدية والتي أشارت الى وجود دالة إحصائية في البعد الوظيفي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعلية ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعلية ولصالح الإدارة العليا. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في البعد المالي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعلية ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعلية ولصالح الإدارة العليا. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في البعد الشخصي للإرهاب بين موظفي الإدارة الأمامية والوسطى ولصالح الوسطى، بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الأمامية والعلية ولصالح الإدارة العليا، بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعلية ولصالح موظفي الإدارة العليا. كما أشارت النتائج إلى وجود دالة إحصائية في البعد الأخلاقي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعلية ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعلية 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 إحصائية في البعد الكلي للإرهاب الإداري بين موظفي الإدارة الأمامية والعلية ولصالح موظفي الإدارة العليا. بالإضافة لوجود فروق بين موظفي الإدارة الوسطى والعلية ولصالح الإدارة العليا. وتعرز الباحثة هذه النتيجة الى كون فئة الإدارة العليا فئة الرؤساء متخذي القرار ورسمي 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير "الجنس".

جدول (11-4) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعاً لمتغير المستوى الإداري						
البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدلالة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	17.08	2	8.54			
البعد النفسي	داخل المجموعات	8361.4	1513	5.52	1.54	0.213
الكلية	8378.5	1515				
بين المجموعات	28.61	2	14.30			
البعد الوظيفي	داخل المجموعات	631.60	1487	0.42	33.68	0.000
الكلية	660.21	1489				
بين المجموعات	48.45	2	24.22			
البعد المالي	داخل المجموعات	1561.17	1521	1.02	23.60	0.000
الكلية	1609.63	1523				
بين المجموعات	53.17	2	26.58			
البعد الشخصي	داخل المجموعات	1815.22	1545	1.17	22.62	0.000
الكلية	1868.4	1547				
بين المجموعات	52.04	2	26.02		42.49	0.000
البعد الأخلاقي	داخل المجموعات	1637.88	1542	1.06		
الكي	1689.9	1544				
بين المجموعات	27.12	2	13.56		13.56	0.000
البعد الكلي للإرهاب	داخل	1545.39	1545	1.00		

# 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 تحليلية

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 للنتائج 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. وتعرز الباحثة هذه النتيجة إلى ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث ضمن كواد الخدمة المدنية الفلسطينية إضافة إلى الصبغة التحفظية في التعامل مع الأنتى 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير "سنوات الخبرة". وللتحقق من صحة الفرض استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) ونتائج الجدولين رقم (16) ورقم (4-15) توضح ذلك. الجدول (4-14) 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
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
البعد المالي	أقل من 5 سنوات	228	3.03	0.99
	أكثر من 15 سنة	602	3.47	0.62
	5- أقل من 10 سنوات	432	2.94	1.17

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

الجدول (4-13) 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 (4-13) وبالنظر إلى قيم مستوى الدلالة، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في البعد النفسي للإرهاب الإداري في مؤسسات



# 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 تحليلية

الكلية	داخل	1546.38	1544	1.002
للإرهاب	المجموعات			
الإداري	الكلية	1572.5	1547	

## 5-1 النتائج..

- 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 سلبياً بدرجة كبيرة،
- 3- عند بناء المصفوفة الإدارية لأثر الإرهاب على الحوكمة وجد أثر ضعيف للإرهاب الإداري على الحوكمة
- 4- وجود علاقة دالة إحصائية للإرهاب الإداري لصالح فئة المجلس الأعلى مقارنة بفئات مؤسسات القطاع العام
- 5- وجود علاقة دالة إحصائية للإرهاب الإداري لصالح مستوى الإدارة العليا مقارنة بالمستويين (الوسطي والامامية).
- 6- وجود علاقة دالة إحصائية للإرهاب الإداري لصالح فئة الذكور مقارنة بالإناث.
- 7- تظهر النتائج ميل واضح لممارسة مظاهر الإرهاب الإداري على فئة سنوات الخبرة أقل من 15 سنة
- 8- أظهرت النتائج تنمراً من توجه المدراء والمشرفين الى استخدام التهريب كأداة اتصاليه مع الزملاء والمرؤوسين

## 5-2 الاستنتاجات.

- 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 نظراً لحداثة الدولة الفلسطينية
- 4- كلما ارتقينا في الهرم الإداري كلما ازدادت ممارسات الإرهاب الإداري
- 5-3 التوصيات
  - اعداد وتأهيل مدربين مختصين في مجال الحوكمة والحكم الرشيد من المستويات الاشرافيه والادارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لنشر مفاهيم ومبادئ الحوكمة
  - توصي الباحثة بإنشاء وحدات متخصصة بشكاوى " الارهاب الاداري " ترفع اليها تظلمات العاملين وتكون بؤرة لرصد مستويات الارهاب الاداري

تشير النتائج في الجدول رقم (16-4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 إحصائية. وللتعرف لدلالة الفروق في واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والتي أظهرت وجود دالة إحصائية 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 إحصائية تعزى لسنوات الخبرة. وفيما يتعلق بالبعد المالي للإرهاب الإداري فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية 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 إحصائية 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 إحصائية 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 إحصائية 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 أقل من 15 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

# 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 تحليلية

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

البيد البحث	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
البيد النفسي	1	المحور الاول: محور الارهاب الاداري "الحلف والفساد تجاه العاملين"						
	2	الشعر بريهة داخلية عند سفحه المذراء						
	3	اسأل سكرتير المدير عن مزاج المدير قبل القول						
	4	الشعر ينوتر عند صراخ المدير						
	5	تربيت على الاحترام الشديد للرؤساء						
	6	التعامل مع اقارب المسؤول يطلق لارا ليا						
	7	الثقل الرئيس يارحبه نون نوتر						
	8	يستقبل الرئيس القراحتي بصدور رحب						
	9	هاتف توافق "السجام" بين رئيسي وخبراته						
	10	اعرف بوضوح كافة طرفي الوظيفة						
	11	يصدر رئيسي بصوت مرتفع عند غضبه						
	12	يطرد رئيسي موظفيه من مكتبه اذ غضب						
	13	يتلفظ رئيسي بلفظ تاييه عند غضبه						
	14	يتولد زملائي عن مراجعة الرئيس في فراغه نحوهم						
البيد الوظيفي	15	يقلل الرئيس من صلاحيات من لا يرضى عنه						
	16	يهتم رئيسي السنوي						
	17	يستفيد الرؤساء التقويم السنوي كداة ضغط لصالح قراراتهم						
	18	يستفيد الرؤساء الثقل التنسيبي كداة ضغط لصالح قراراتهم						
	19	يستفيد الرؤساء الخصم من الاجازات كداة ضغط لصالح قراراتهم						
	20	يصدر الرؤساء لوائح وتعليمات للعاملين غير قانونية عند غضبهم						
	21	يستفيد الرؤساء سجلات الحضور والانصراف كداة ضغط لصالح قراراتهم						
	22	يتسبب الرئيس "الاورامر والتعليقات بانها من لادارة العليا" التمرير قراره						
	23	يتسبب رئيسي اجازاتي والفكري لنفسه						
	24	يظهر الرؤساء الغراء والمبغرات مرؤسيهم عند الاتجازات						
	25	يطبق الرؤساء القرارات والفرائن على الجميع بغداله						
	26	تستخدم بعض بنود القوانين بتخيز لصالح فئات من الموظفين						
	27	يعامل معارف الرئيس والفاربه معامله استثنائية						
	28	يستفيد الرؤساء مقرات المؤسسة لصالحه الشخصي						
البيد المالي	29	عند تغيير الرئيس يتم تغيير طاقم عمله واصواته						
	30	يتم التعامل مع الموظفين "قرعهم او ابعدهم" بناء على التوصيات من الا ملاة والاسماء						
	31	يتم القضاء "تحجيم" بعض الموظفين نتيجة لتسهلات زملائهم دون التحقق						
	32	يطلب بعض الرؤساء شراء مستلزمات من الموظف وبماثل في البيع						
	33	يطلب الرئيس من بعض الموظفين شراء مستلزمات لمزول الرئيس						
	34	يطلب الرئيس من احد الموظفين بيع فواجره وبماثل في البيع						
	35	تستخدم الحوافز المالية المنوطة بتخيز لصالح بعض الفئات						
	36	يقاضي رئيسي مكافآت عن اجازاتي						
	37	يستفيد الرؤساء مخصصات الميزانية كداة ضغط لصالح قراراتهم						
	38	يطلب الرؤساء بالخضم من الراتب كداة ضغط لصالح قراراتهم						
	البيد الشخصي	39	يطلب الرئيس موظف بهمات اسريه "ايصال الاسرة الى المدارس والاسواق"					
		40	يستغل الرئيس العلاقات الشخصية "الصداقة -الزيارات العائلية" مع بعض الموظفين لضمان تمرير قراراته					
		41	يستغل الرئيس الخجل لدى بعض الموظفين لتمرير قراراته					
		42	يستغل الرئيس عدم خبرة البعض من الموظفين لتمرير قراراته					
البيد الاخلاقي	43	يستغل الرئيس الجهل بالقوانين لدى بعض الموظفين لتمرير قراراته						
	44	يتعامل بعض الرؤساء بوقرية مع موظفي الخدمات "الانثى والمراسلين"						
	45	يتعامل بعض الرؤساء بفظاحة مع المتقاعد من الموظفين يتم التنهيب بالموقف المخطن						

توصي الباحثة بعقد دورات تدريبية متخصصة في شرح مفهوم الخدمة المدنية وان موظف القطاع العام ماهو الا "خادم لمصالح المواطنين" والتي لايمكن جني ثمارها الا من خلال تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي وشبكة من الامان النفسي والاداري للموظف بالإضافة الى دورات في مهارات الاتصال للتواصل 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 دورات تدريبية في مجال "مدونة السلوك" والتي لا يملك الكثير من موظفي القطاع العام نسخة منها.

تعزير مفاهيم الحوكمة لدى موظفي القطاع العام بما يضمن فهم المصطلحات وادراك الحقوق والواجبات

## 3-5 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 (وقا) 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 تنفيذية

الجنس : ذكر - انثى

سنوات الخبرة : اقل من 5 -5-اقل من 10

10-اقل 15 فأكثر



# 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 تحليلية

- 12- المشوخي حمد سليمان: تقنيات ومناهج البحث العلمي ط 1، القاهرة دارالفكر العربي، 2002،  
ثانياً: المراجع الاجنبية
- 13- UNDP, Discussion Paper, Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2) 1997, P 41-45:p13  
14- 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  
15- 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  
16- 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  
17- فرجاني، نادر، تقرير التنمية الانسانية العربية 2002 ، ص 101  
18- انتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الخطة الوطنية لمكافحة الفساد 2008  
19- البنك الدولي، إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، الطبعة العربية، دار. الساقى، 2004  
20- شعبان، عبد الحسين، الحكم الصالح (الراشد) والتنمية المستدامة، مركز دمشق للدراسات النظرية . والحقوق المدنية، دمشق، 2007  
رابعاً: الروابط الالكترونية  
21- الرشيد، صالح ، ارهاب اداري معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات واشنتن ،http://www.arabhmr.com تاريخ الدخول 2016-7-24م  
22- العدني ،ماجد، الإرهاب الإداري.. يلغي الإبداع غياب التحفيز والتشجيع أحد أسبابه وضعف التعليم كسبب رئيسي، صحيفة الجمهورية 2009 - 06 - 20
- الدخول 2016-7-24م  
23- اللحيد ،فهد حمود ، الإرهاب الإداري.. دواعش في الظلام،صحيفة مكة السعودية ، للجمعة 25 جمادى الأولى 1437 - 04 مارس 2016  
http://makkahnewspaper.com/article/134377 تاريخ الدخول 2016-7-24م  
24- نوري ،عبد الجبار :ثقافة الفهود ---- تعود ثانية-الحوار المتمدن-العدد: 4679 - 2015 / 1 / 1 - 11:13  
http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=448494 تاريخ الدخول 2016-7-31  
25- الدكتور محمد ،الإرهاب الإداري : بداية فشل المنظمات ، 5 فبراير 2011 ،  
http://kenanaonline.com/users/kotler/posts/217837 تاريخ الدخول 2016-7-24  
26- عامر عادل ،الارهاب والفساد الاداري ،عندنا الوطن الالكترونية 2016-6-18.  
http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2016/06/18/407331.html تاريخ الدخول 2016-7-24  
271- بيطام سميرة ،عمل إداري أم إرهاب فكري ، 2015/8/10 تاريخ الدخول 2016-7-24  
HTTP://WWW.ALUKAH.NET/CULTURE/0/90202/25-مركز الاحصاء الفلسطيني 2016  
http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx?tabID=512&lang=ar&ItemID=1600&mid=3265&wversion=Staging  
خامساً: الرسائل والاطاريح الاكاديمية  
28--الركابي هاتف محسن مفهوم الإرهاب في القانون الدولي والداخلي... دراسه مقارنه رساله ماجستير 101لااكاديمية العربية -كوبنهاجن الدنمارك 2007-  
29-بن عبيدي مريم ، حمادة مروى ، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945)قالمة -رسالة ماجستير -2014م  
30-الداعور ،اسلام :مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية :اشراف ياسر شاهين رساله ماجستير جامعة الخليل 2008  
31-مومني، محمد فلاح، إصلاح الحكم المحلي في الأردن " حالة البلديات الكبرى في إقليم الشمال"، رسالة . ماجستير، جامعة آل البيت، 2002