



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٩) سبتمبر ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية
الإعاققة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم
التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبدالرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية سابقاً- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e- MAREFA، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقوقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com

2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.

3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).

4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.

5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.

6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.

7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.

8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.

9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.

10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العدلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية	-
35-1	دور الكتاب الإلكتروني في تحصيل طلبة تكنولوجيا التعليم في كلية التربية الأساسية من وجهة نظرهم، د. عيسى حسن رمضان حسن؛ د. ناصر غلوم عباس علي؛ د. رباب داود الصفار.....	1
71-36	واقع أداء كلية التربية الأساسية بدولة الكويت في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	2
111-72	عادات العقل وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدى طلاب كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. جابر مبارك الهبيدة؛ د. شيماء نايف السهيل.....	3
144-112	واقع تطبيق معلمات الحاسب الآلي لقيم المواطنة الرقمية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، أ. بشاير كنعان عبد الله المطيري؛ أ.د عبد الله بن عواد الحربي.....	4
167-145	درجة تطبيق معايير الحاكمية الرشيدة في جامعة القدس من وجهة العاملين فيها، د. يوسف فهبي حرفوش؛ د. محمد عوض شعيبات؛ أ. محمد مصطفى شريعة.....	5
206-168	أثر تدريس العلوم باستخدام استراتيجية قائمة على نظرية تريز TRIZ على التحصيل وتنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى طالبات الصف السابع في دولة الكويت، د. صفوت حسن عبدالعزيز؛ د. تهاني صالح العنزي؛ أ. جميلة شافي دخيل المطيري.....	6
237-207	دور مديري المدارس في برامج رعاية الموهوبين في التعليم العام بمحافظة الأحساء من وجهة نظرهم، أ. رحمة إبراهيم عبد الله الودعاني؛ د. نورة فريد عبد الله الملحم.....	7
266-238	فعالية برنامج تدريبي بالنمذجة لخفض بعض اضطرابات النطق وتحسين العمليات السمعية لدى الأطفال زارعي القوقعة الإلكترونية، أ.د وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. أسماء محمد محمد نميش قاسم.....	8
293-267	إدمان المخدرات الرقمية: أدلة الصدق والثبات والانتشار بين الشباب، د. محمود علي موسى؛ أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	9
327-294	الممارسات القيادية المحققة لبناء مجتمعات التعلم المهنية بالمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات، أ. أروى محمد اللاحم؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. عبير صالح الصمغاني؛ أ. نورة سليمان الحميد.....	10
369-328	مدى تحقق معايير الجودة الشاملة لمقررات قسم الدراسات الاجتماعية بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت من وجهة نظر الطلبة المعلمين، أ. إيمان العمر جراح الدرياس.....	11

398-370	فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات منتسوري في مهارات التعلّم ودافعية الإنجاز لدى الأطفال في مرحلة الرياض بدولة الكويت، د. ياسمين هداد فاضل الفضلي؛ د. يوسف ناصر الرسيس.....	12
434-399	درجة ممارسة القيادة الأبوية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المجمعة من وجهة نظر المعلمين، أ. صالح إبراهيم الوشحي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
465-435	درجة ممارسة اتخاذ القرارات بين جماعات العمل لدى طلبة الدراسات العليا في قسم أصول التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهم، أ. عبير صالح الصمعاني؛ أ. ألاء عبد الهادي نواز؛ أ. أروى محمد اللاحم، أ. نورة سليمان الحميد.....	14
491-366	ممارسات القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وسبل تحسينها من وجهة نظر المعلمين، د. حلوة جبر القصصقي.....	15
539-492	الأنماط القيادية الممارسة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الرس وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون وعلاقتها بتفعيل مبادرات ومشاريع وزارة التعليم، أ. صالح بن عبد الله بن صالح الدغيم؛ أ.د خالد بن سعد محمد السليبي.....	16
570-540	الإرهاق الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى، أ. أمال بنت إبراهيم الهذلي؛ أ. خلود بنت موسى الحسيني؛ أ.د. هيلة بنت منديل التويجري.....	17
598-571	Associations between obesity and cognitive function in Kuwaiti female university students, Dr. Hanouf H. Al Hammadi, Mrs. Amal S. Humidat, Dr. Allan Hewitt, Dr. John J. Reilly.....	18

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى

**Administrative Terrorism in the General Administration of Education in Qassim
Region from the Point of View of Middle Leaders**

أ. خلود بنت موسى الحسيني

أ. آمال بنت إبراهيم الهذلي

باحثة دكتوراه- كلية التربية- جامعة القصيم-
المملكة العربية السعودية

باحثة دكتوراه- كلية التربية- جامعة القصيم-
المملكة العربية السعودية

أ.د. هيلة بنت منديل التويجري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

Email: amaal777@gmail.com

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى، وتقديم المقترحات المناسبة للحد من الإرهاب الإداري، وتم استخدام المنهج النوعي، وتألقت عينة الدراسة من (11) من القيادات الوسطى بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وتم استخدام المقابلة المتعمقة التي تناولت الأبعاد التالية للإرهاب الإداري (النفسي، الأخلاقي، المالي، الاجتماعي، الوظيفي). وأظهرت النتائج فيما يتعلق بالبعد النفسي: كانت مشاعر الإحباط وفقد الشغف والخوف والقلق والاكنتاب حاضرة بكثافة في إجابات المشاركين، مع الإشارة إلى شعور الإهانة والاستسلام والانحزام لدى بعضهم، أما في البعد الأخلاقي: فقد أكدوا على التدهور الأخلاقي كتراجع النزاهة، وتفشي مظاهر الكذب والمحسوبية، بينما في البعد المالي: فتعددت كمنح المزايا المالية لمن لا يستحقها في بيئة العمل، وانتشار الاختلاسات وإبرام العقود الوهمية، واستغلال موارد المؤسسة التعليمية لأهداف خاصة، أما البعد الاجتماعي: فكان الإرهاب الإداري المؤثر الرئيسي في المجتمع الوظيفي، لقضائه على مبادئ العدالة والنزاهة والشرف، وهو الفجوة التي تسلب المؤسسات التعليمية ثقة مجتمعاتها المحيطة، وفي إطار البعد الوظيفي: فقد اتفقت إجابات المشاركين على الضرر الوظيفي جراء ممارسة الإرهاب الإداري كمغادرة الموقع الوظيفي والتسرب خارج المؤسسة التعليمية، وتم تقديم مقترحات للحد من الإرهاب الإداري مثل مراجعة إجراءات العمل وقياس مدى تمكن المدير من فهم الأدلة والأنظمة وكيفية التعامل معها بعيداً عن التطبيق الحرفي.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، الإرهاب الإداري، القيادات الوسطى، تعليم القصيم.

Abstract: The study aimed to identify the manifestations of administrative terrorism in the General Administration of Education in Qassim region from the point of view of middle leaders, and to identify appropriate proposals to reduce administrative terrorism, the study use qualitative approach, on a group of participants from the middle leaders of the General Administration of Education in Qassim region, were selected in an intentional sample manner, and their number (11) participants, using the in-depth interview that dealt with the following dimensions of administrative terrorism: (psychological, moral, financial, social, career). The results according to psychological dimension showed that: Feelings of frustration, loss of passion, fear, anxiety and depression were present heavily in the participants' answers, with reference to the feeling of humiliation, resignation and defeat in some of them, while in the moral dimension: they emphasized moral deterioration Such as declining integrity, and manifestations of lying, favoritism and forgery are rampant, while in The financial dimension: It varied, such as granting financial benefits to those who do not deserve them in the work environment, the spread of embezzlement and the conclusion of fake contracts, and the exploitation of the resources of the educational institution for private purposes, as for the social dimension: administrative terrorism was the main influential in the functional community, because it eliminated the principles of justice, integrity and honor, a gap that robs educational institutions of the confidence of their surrounding communities, and within the framework of the functional dimension: the participants' answers agreed on the functional damage due to the practice of administrative terrorism, such as leaving the job site and dropping out of the educational institution. The study appropriate proposals to reduce administrative terrorism such as evaluating the reverse job performance (from subordinate to superior) of the director of the educational institution, reviewing work procedures.

Keywords: Organizational behavior, Administrative terrorism, middle leaders, Qassim education.

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الراهنة التي قد تعوق تحقيق أهدافها، ومن هذه التحديات شعور الموظفين السلبي تجاه وظائفهم، فضلاً عن العلاقة السلبية بين الرئيس والمرؤوس، أو بين المرؤوسين أنفسهم.

حيث تشير حقائق الواقع التنظيمي إلى أن أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة لا تخلو من تلك التحديات، وأنها تواجه مجموعة من الممارسات السلوكية التي تعكّر بشكل واضح الحياة الوظيفية، وتعمل على توتر العلاقات الداخلية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود بيئة عمل باعثة على القلق، وعدم الاستقرار الوظيفي (الحاج، 2018).

وعلاوة على ذلك ينبغي تفهم أن الموظفين بشر يخطئون ويصيبون، ويتعلمون من أخطائهم، ليكونوا ما يعرف بحصيلة الخبرة، التي تتراكم مع الموظف منذ بداية توظيفه، وتتسلسل معه في الهرم الإداري حتى يصل لدرجة الإتقان في الأداء لأنه أصبح يمتلك المهارة (مظهر، 2018).

ومن جانب آخر أشار الرشيد (2016) إلى أن الرئيس لا يستطيع بالعنف أن يقنع المرؤوسين بالتخلي عن عادات تؤدي إلى حدوث أخطاء، وعلى الرغم من التطور العالمي الملحوظ في النظريات والممارسات التي تتعلق بأهمية العنصر البشري، وأهمية تفعيل أساليب جديدة في قيادته نحو تحقيق أهداف مؤسسته، إلا أن هناك قادة ومؤسسات مازالت تتعامل مع موظفيها باعتبارهم جنودًا يؤدون خدمة عسكرية إلزامية، فهناك الأوامر والنواهي، والويل لمن يخالف الأوامر، ولا يتجنب النواهي، وهو نمط قيادي عفى عليه الزمن، ولم يعد ملائمًا في القرن الحادي والعشرين.

والإرهاب الإداري اشتقاق خاص من الفساد الإداري، يواجه فيه الموظف- الطرف الأضعف- موقفًا في مواجهة الطرف الأقوى الذي قد يكون رئيساً إدارياً يتبع له الموظف، أو زميلاً يمتلك قدرات بأشكالها المتعددة: قوة الخبرة التخصصية، قوة الشخصية، قوة المنصب ويتحلى البعض بمهارات عالية من السيطرة الذهنية على الآخرين، مما ينشأ عنه حالة يمارس فيها أشكلاً من التعنيف النفسي أو الوظيفي تجاه الحلقة الأضعف (ميرو وآخرون، 2013) المشار إليه في (مظهر، 2018).

كما أن تلك الممارسة التي يمارسها شخص ما من ابتزاز وتهديد، وتعسف إداري، وتهميش وغيره من الممارسات اللامهنية أو اللإنسانية، وتتجاوز ذلك إلى ممارسات غير أخلاقية في بعض الأحيان، الأمر الذي يسبب إعاقة للتنمية، وهدراً للمال العام، واستنزافاً للموارد البشرية (اللحيد، 2016).

بالإضافة إلى ذلك فالإرهاب الإداري استخدام منظم للعنف بشتى مظاهره المادية والمعنوية بصورة فردية أو جماعية، وبشكل يثير الرعب والخوف، ويخلف خسائر جسيمة في الفئات والمؤسسات؛ بهدف تحقيق أهداف سياسية أو شخصية بصورة تتنافى مع أخلاقيات المهنة (عامر، 2016).

وعليه فالإرهاب الإداري يسهم في كسر الخاطر، وإرهاق النفس، ويصبح الموظف المتضرر في منأى وعزلة عن المحيط المهني، ويشعر بالإهانة والاحتقار والانتقاص من شخصيته، والتقليل من كرامته، ويعكس أبعاداً أخرى من الحقد والكراهية للعمل قد تصل إلى الاستقالة من العمل، والبحث عن عمل آخر (بيظام، 2015).

ومما دفع الباحثات إلى الاهتمام بالإرهاب الإداري أنه في حد ذاته يمثل موضوعاً مهماً من الموضوعات الحديثة في الأبحاث العربية، ويتطلب ذلك تكثيف الدراسات والبحوث الميدانية لتتبع ملامح الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، ومختلف المرثيات في شأنها سعياً لاستنباط منهجيات ناجحة لمعالجته،

والوقاية منه، ومن هنا يكتسب البحث الحالي أهميته؛ وذلك لأنه قد يسهم في التفكير في هذا السلوك وتشخيصه، وتقديم الحلول لمواجهة، والحد من آثاره السلبية.

مشكلة البحث:

يعد الموظف العام في الفقه والقضاء الإداري في المملكة العربية السعودية أساس الجهاز الإداري في الدولة، ويحتل مركزاً وظيفياً مهماً في الدولة منذ تعيينه وحتى انقضاء العلاقة الوظيفية بالطرق المشروعة، ليس فقط باعتباره العنصر الرئيسي لتسيير ذلك الجهاز باتجاه تحقيق غايته وأهدافه المحددة، وإنما باعتباره أيضاً العنصر المتحكم في أداء العمل الحكومي في أنشطته المختلفة (الجواني، 2022).

وعلى الرغم من أهمية التشريع، والاهتمام بالموظفين إلا أن الإرهاب الإداري في بيئة العمل من الظواهر الخطرة التي ينبغي أخذها على محمل الجد؛ لما لها من آثار ضارة مثل: دوران الموظفين وما ينطوي عليه من تكاليف الاستقطاب، والتدريب، وضعف الإنتاجية، كما ينبغي النظر إلى كيفية مواجهة هذه السلوكيات ودراستها من منظور تنظيمي ومجتمعي بشكل واسع (Glambek et al., 2015).

علاوة على ذلك فإن عدم إيلاء الإرهاب الإداري الذي يتعرض له الموظفون في المؤسسات التعليمية الاهتمام الكافي، ودراسته وتفسيره وتقديم معالجات عملية للقضاء عليه أو الحد من تفشيته يشكل تهديداً لنجاح هذه المؤسسات، حيث تعتمد هذه المؤسسات على أداء الموظفين لمهامهم، وتحمل مسؤولياتهم الوظيفية، ومنح الكثير من وقتهم، وطاقاتهم رغبة منهم في تحقيق أهدافها، إلا أن هذه الممارسات من المتوقع أن تؤثر في أدائهم بشكل سلبي، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء وإنتاجية المؤسسات التعليمية، كما أنه من المتوقع أن تؤثر سلباً في الحالة النفسية للموظفين، مما ينعكس بصورة مباشرة على تعاملهم مع بعضهم بعضاً، والمجتمع الخارجي (علي ومحمد، 2021).

وقد وجدت دراسة الرشودي (Alreshoodi, 2016) أن ممارسة الوساطة والمحسوبية في وزارة التعليم السعودية تؤثر سلباً على التزام الموظفين.

يتضح مما سبق أن الوساطة والمحسوبية باعتبارها أحد مظاهر الإرهاب الإداري للموظفين من خلال استشعارهم بأنه يمكن وبأي لحظة أن يتم استبدالهم أو تنصيب أشخاص عليهم كمسؤولين عن طريق الوساطة والمحسوبية.

إلا أنه في الآونة الأخيرة تحرص الحكومة في المملكة العربية السعودية قدر الإمكان على توفير بيئة عمل صحية، وإنسانية، وأمنة، من منطلق أن تعرض الموظفين في مؤسسة لأي شكل من أشكال الإرهاب الإداري، الأمر الذي يعكر صفو الحياة الوظيفية، ويزعزع علاقات العمل، ويدمر الصحة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية التي تعد من أهم القضايا التي تحرص الحكومة السعودية على ترسيخها ورعايتها بصورة مستمرة (الحاج، 2018).

وهو ما أكدت عليه الكثير من البرامج التنفيذية المنبثقة من الرؤية الوطنية للمملكة (2030)، ومن أبرزها برنامج جودة الحياة، وبرنامج تنمية القدرات البشرية الذي يهدف إلى تعزيز كفاءة رأس المال البشري بما يحقق الشمولية والجودة والمرونة تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً ودولياً (الرؤية الوطنية للمملكة 2030، 2016).

وبناء على ما سبق، ومن خلال تتبع الباحثات للأدبيات السابقة وجدن أن الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي في المجتمع العربي بشكل عام، والسعودي بشكل خاص، وفق المصادر البحثية العديدة التي تم الرجوع إليها، حيث لم يتم التوصل إلى أي دراسة أجريت في هذا الموضوع على الرغم من أهميته- على حد علم الباحثات- مما دعم الحاجة لإجراء هذا البحث.

ويسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مظاهر الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى وفق أبعاده (النفسية – الأخلاقية – المالية- الاجتماعية- الوظيفية)؟
2. ما مقترحات الحد من سلوك الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مظاهر الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى وفق أبعادها (النفسية، الأخلاقية، المالية، الاجتماعية، الوظيفية).
2. الكف عن مقترحات الحد من سلوك الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في الآتي:

أ- الأهمية النظرية:

- يستمد البحث أهميته من حداثة موضوعه "الإرهاب الإداري" في بيئة العمل، بحيث يكون إطاراً نظرياً يناقش الظاهرة، الأمر الذي يمكن أن يطور بيئات العمل.
- إثراء المكتبة العربية وتوفير مرجع علمي في موضوع الإرهاب الإداري في بيئة العمل.

ب- الأهمية التطبيقية:

- تقدم نتائج هذا البحث تصوراً واضحاً عن حجم المشكلة محل البحث، وصورها، وأنماطها، وكذلك مصادرها وأسبابها، الأمر الذي قد يساعد القيادات العليا وصناع القرار على فهم الظاهرة، وتحليلها.

- قد تفيد نتائج البحث في زيادة وعي الموظفين في بيئات العمل، ومعرفة أهم وسائل التصدي للإرهاب الإداري.
- يقدم البحث مجموعة من التوصيات قد تساعد صناع القرار في المؤسسات التعليمية في وضع حلول ناجحة لمواجهة هذه الظاهرة في بيئة العمل.
- فتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث المرتبطة بهذا الموضوع.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: الإرهاب الإداري بأبعاده (الوظيفي، النفسي، الأخلاقي، المالي، الاجتماعي)، وتقديم المقترحات الملائمة لمعالجة هذا السلوك.
- الحدود المكانية: اقتصر على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والمكاتب التابعة لها في المنطقة.
- الحدود البشرية: اشتملت على عينة من القيادات الوسطى في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفصل الدراسي الثالث (1444هـ/2023م).

مصطلحات البحث:

■ الإرهاب الإداري:

يعرف بأنه: "فكر إداري سقيم يقوم على مبدأ القوة السلطوية لا المهنية، بإساءة استخدام السلطة، وتوظيف النظام للاستعراض بالقوة والهيمنة لإشباع الحالة المرضية والنفسية عند المسؤول الإداري" (الليحد، 2016). ويعرف بأنه: "أسلوب تنظيمي عقيم وفكر إداري سقيم لا يمت للمهنية ولا لأخلاقيات العمل بصلة، بل وليس له علاقة بالأخلاقيات الإنسانية لا من قريب أو بعيد. ولا يتبنى هذا الأسلوب إلا مدير نرجسي فاشل يتصف بالتعالي والغطرسة لكي يُداري تدني قدراته الإدارية والفنية؛ ويتوهم أنه أكفأ من الجميع، فيستمتع بإصدار الأوامر الغريبة والتعليمات العجيبة دون مراعاة لخبرات وقدرات وكفاءة الآخرين، ناهيك أنه يراعي مشاعر لأحد من الناس. ثم لا يتردد في توبيخ ولوم الآخرين على أي خطأ يحدث حتى وإن يكن هو نفسه مصدر ذلك الخطأ" (النهيدي، 2013، 1).

ويعرف الإرهاب الإداري إجرائياً أنه: نوع من أنواع الفساد الإداري الممارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من ابتزاز وتهديد، وتعسف إداري، وتهميش، وسوء استخدام السلطة، وغيره من الممارسات اللامهنية، الأمر الذي يسبب إعاقة للتنمية، وهدرًا للمال العام، واستنزافًا للموارد البشرية، ويتضمن الأبعاد التالية:

1. الإرهاب النفسي: ممارسة الضغوط النفسية على موظفي الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم، والتأثير على سلوكهم وممارسة الحرب النفسية على أفكارهم عن طريق الضغط والتهديد، وبالتالي يشعر الموظف بالخطر والقلق وعدم الاطمئنان.

2. الإرهاب الأخلاقي: ممارسة التطرف الأخلاقي من حيث الإفراط أو التفريط، عن طريق ممارسة الضغط على موظفي الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم في قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم وممارسة الانحراف الأخلاقي من حيث الظلم وتجاوز القوانين والبعد عن العدالة والصدق، أو تضليلهم للقيام بتجاوزات غير قانونية.
3. الإرهاب المالي: ممارسة الإرهاب على موظفي الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم من الناحية المالية، كإيقاف الرواتب والترقيات والعقوبات المالية والحرمان من الامتيازات المالية والخصومات.
4. الإرهاب الوظيفي: ممارسة الإرهاب على موظفي الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم من الناحية الوظيفية، كالتهميش، والتجميد الوظيفي، وتعطيل المصالح، والضغط بالعمل، والتحكم بالإجراءات والسياسات مستغلين جهل الموظفين بالأنظمة واللوائح بما يتناسب مع المصلحة الشخصية.
5. الإرهاب الاجتماعي: ممارسة الإرهاب على موظفي الإدارة العامة للتعليم في منطقة القصيم من الناحية الاجتماعية، من حيث قلة الاتصالات ومنع التواصل بينهم.

■ القيادات الوسطى:

تعرف القيادة الوسطى أنها: "ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى أقل مباشرة من مستوى القيادات العليا، وهي تمثل حلقة الوصل ما بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا" (غنيم، 2015، ص.11). وتعرف الباحثات القيادات الوسطى أنها: القيادات التي تعمل في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والمكاتب التابعة لها في المنطقة على اختلاف مستوياتها، ويمثلها مديرو الإدارات في الإدارة العامة، ورؤساء الأقسام، والشعب في مكاتب التعليم، والتي تقوم بالإشراف على العملية التعليمية، ومتابعتها، وتقييمها، ووضع الخطط لتطويرها.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: الإرهاب الإداري:

يعد موضوع الإرهاب الإداري من المواضيع التي لم تلقى أهميتها في الدراسات العربية، على الرغم من أن أغلب الإدارات في المؤسسات تعاني من هذه الظاهرة؛ وذلك ناتج عن غياب ثقافة المعاملة والإحساس بالمسؤولية، حيث إن ظاهرة الإرهاب ليست محصورة في الجبال بل هي في الأصل في قلوب الرجال، من خلال معاملاتهم (فلفول ومجلخ وبشيشي، 2020).

وبسبب قلة الأدبيات الإدارية المحكمة التي تتناول معنى الإرهاب الإداري، تم الاستعانة بأدبيات مشابهة كالتممر والفساد والتسلط الإداري، وفي التالي يستعرض البحث بعض المواضيع الفرعية المتعلقة بالإرهاب الإداري، ومنها سمات الإرهاب الإداري، وأسبابه، وطرقه، وأشكاله، وتفصيل ذلك في الآتي:

أسباب الإرهاب الإداري:

للإرهاب الإداري العديد من الأسباب، ومنها ما يأتي:

1. غياب التحفيز والتشجيع: حيث يرتبط مفهوم الإبداع بالنجاح والابتكار في العمل.
2. غياب الإدارة الديمقراطية: والاهتمام بتصعيد الأخطاء التي يقترفها الموظفون، والمعاقبة عليها دون التشجيع، حيث ينبغي أن يكون هذا الانتقاد هادفاً لا شخصياً.
3. هاجس الخوف من المدير الأكبر، والخوف على المكان: فكثيراً ما يلجأ للإرهاب الإداري من يهرب من خطوات الإصلاح الطويلة، حيث ينتهي كل شيء بنظر المدير.
4. عدم مراعاة نفسيات الموظفين: وعدم تشجيعهم وتحفيزهم يؤدي إلى عدم أو تدني التفوق والإنجاز في الأعمال الموكلة إليهم.
5. التسلط الإداري: نتيجة لتدني أو غياب التعاون بين المديرين والمرؤوسين، وعدم توافر البيئة المناسبة للتدريب على الثقة بالنفس، والإيمان بما يقومون به، فضلاً عن طريقة التعامل المقيتة، والعنجهية، والنظرة الدونية.
6. الاستهتار بالقوانين والقيم المجتمعية: فالإرهاب الإداري يحرض على العنف والانتقام، ويكرس ثقافة الحذر والارتياح بين المجتمع والدولة.
7. 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 الأعلى منه.
8. انتشار الفقر والجهل: ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية، والروابط القائمة على النسب والقرابة.
9. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي، وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية (عامر، 2016؛ العندني، 2009؛ اللعيد، 2016).

يلاحظ مما سبق أن أسباب الإرهاب الإداري تتنوع، وتختلف من شخص لآخر، ولكن جميع الأسباب تندرج تحت الفساد الإداري، كما أنها مرتبطة بنمط الإدارة الديكتاتورية والتعسفية.

سمات الإرهاب الإداري:

للإرهاب الإداري العديد من السمات، ولعل أبرزها ما يلي:

1. نمط إداري يستخدمه المدير تجاه مرؤوسيه.
2. لا مهني: يقوم على قوة السلطة، ويستند إلى سلطة المنصب الوظيفي.
3. نمط استعراضي علني بغرض تهديد الطرف الأضعف بسلوك لا يرغبه الطرف الأقوى؛ بغية اتباعه، وإلا تعرض للعقاب.

4. إرهاب خفي لا يستند إلى قانون أو تعليمات، ولا يتم التصريح عنه بتعليمات أو لوائح إدارية.
5. له نتائج خطيرة على المستوى المؤسسي، وإعاقة للتنمية، وهدر للمال العام، واستنزاف للموارد البشرية (مظهر، 2018).

يتبين مما سبق أن الإرهاب الإداري له سمات تميزه عن غيره من الممارسات الإدارية والقيادية السلبية لأي إدارة في أي مؤسسة.

طرق الإرهاب الإداري:

- هناك مجموعة من الطرق والآليات يستخدمها المديرون لإرهاب الموظفين، ومن أبرز هذه الطرق والآليات ما أشار إليه كل من فللول ومجلخ وبشيشي (2020)، والمتمثلة في الآتي:
1. تحقيق هدف: حيث يتابع المدير جداول أعمال الموظفين الشخصية؛ لتحقيق نتيجة سياسية، وتعزيز قوتهم الشخصية.
 2. معاملة الآخرين: حيث يرى المديرون أن الموظفين وسيلة لتحقيق أهدافهم، وعليهم واجبات قليلة تجاه الموظفين أو المؤسسة.
 3. المساءلة: حيث يكون المديرون أنفسهم مسؤولين أمام أنفسهم، وليس لأحد غيرهم مساءلتهم.
 4. استخدام التهديد وزرع الخوف في نفوس الموظفين: من أجل الاحتفاظ بمكانتهم.
 5. الشعور بالاستحقاق: حيث يعتقد المديرون أن نظرتهم للمؤسسة هي وجهة النظر الصحيحة، وأن لديهم الحق في فرض إرادتهم كقادة دون ضبط النفس.
 6. المطالبة بحقهم الأخلاقي في فرض إرادتهم على الآخرين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إدراكهم أن الأهداف التي يضعونها للمؤسسة صحيحة وعادلة.
 7. الاعتقاد بأن تصرفاتهم تصب في مصلحة المؤسسة، وتبرر العواقب التي تحدث.

أشكال الإرهاب الإداري:

للإرهاب الإداري العديد من الأشكال، ومن هذه الأشكال ما يأتي:

1. الفساد الإداري:
يعد من أكثر المواضيع أهمية لما يتمتع به من حساسية بالغة بالنظر لأطرافه، فالفساد الإداري ما هو إلا مظهر من مظاهر الصراع الاجتماعي السياسي، وهو سبب رئيسي لانهايار الأمم؛ وذلك نظرًا لكونه يصيب الجهاز الإداري بالشلل التام، ويجعله غير قادر على النهوض بالمهام المنوطة به فهو مشكلة تتسم بالخطورة؛ وذلك نتيجة للآثار السلبية الضارة الهدامة المترتبة عليه، فما هو إلا سوس ينخر في جسد الأمة والوطن، ويؤثر في كيان المجتمع، ويعوق

أي برامج للتنمية تقوم بها الدولة، كل ذلك بالإضافة إلى قضائه بشكل تام على مبادئ العدالة والنزاهة والمساواة داخل المؤسسات (أحمد، 2018).

وللفساد الإداري العديد من الأنماط، ومن أبرز هذه الأنماط ما يلي:

- الرشوة: تعد من أبرز مظاهر الفساد الإداري، وأكثرها انتشاراً وتنوعاً، ومن أكثر أدواته فعالية في نشر المزيد من مظاهره في العمل الإداري.
- الاختلاس وسرقة المال العام: تعد صورة من صور أكل أموال الناس بالباطل، فلم تعد هذه الجريمة تقتصر على صغار الموظفين بل تعدتهم وبصورة أشد إلى كبار المسؤولين، وصانعي القرار.
- التزوير والتزيف: أصبح من أنماط الفساد الإداري المنتشرة في الوقت الحالي، حيث أطلق البعض على هذا النمط من الفساد جريمة العصر؛ نظراً لما تحدثه من تهديد بالغ للأمن داخل المؤسسات، وتهديد لحالة الاستقرار في المعاملات، وثبوت الحقوق والواجبات، بكل ما يؤدي إليه ذلك من إخلال باستقرار الثقة في مختلف المعاملات، وإضرار بعوامل النمو والرفاهية والتقدم.
- شراء الذمم والأصوات: إن إساءة استخدام المال في السياسة يمكن أن يحدث مشاكل كبيرة في المؤسسات، ويشوه أداءها الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى انعدام الثقة (منير، 2016).

2. التحقيق الإداري:

هو استجواب الموظف من خلال أسئلة محددة، وموجهة إلى الموظف بشأن اتهام محدد في عبارة صريحة وواضحة ومستوفاة بطريقة تمكنه من إبداء دفاعه، فهو إجراء يهدف إلى الكشف عن الحقيقة الموجودة بين الموظف وما هو منسوب إليه (لعل، 2012). كما أن للتحقيق الإداري في الوقت ذاته أثراً وقائياً وهو الخوف من الجزاء، وبالتالي دفع الموظفين للتصرف بحذر تجاه الواجبات المفروضة عليهم (إيمان، 2017).

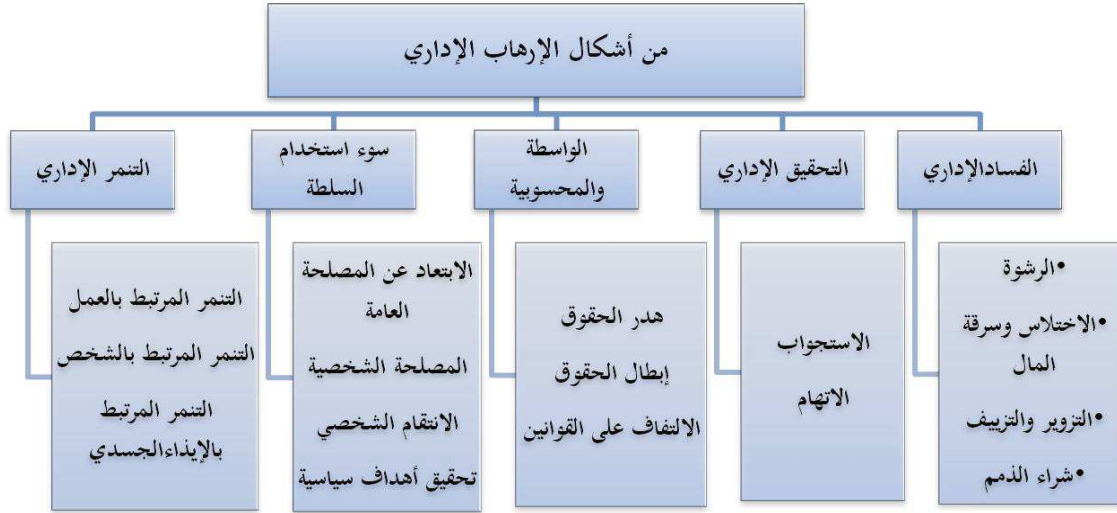
3. الوساطة والمحسوبة:

تعد إحدى الظواهر الاجتماعية الموجودة والمنتشرة في كثير من المجتمعات والمؤسسات، وقد نشأت مع حاجة الفرد أو الموظف إلى تأمين متطلبات معيشته، وتحسين حياته الاجتماعية، وهي ظاهرة سلبية؛ لانعكاسها على تنمية المجتمع، ومن مظاهرها السلبية ما يأتي: تهدر وتبطل حقوق من يستحق، حيث تحق باطل، وتبطل حق، وذلك من خلال التفافها على القوانين والأنظمة لا سيما المتعلق منها بجانب التوظيف، بالإضافة إلى وضع الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب (لحام، 2018).

من جانب آخر أضاف النقيب (2010) عدة إستراتيجيات للتعامل مع الوساطة والمحسوبة ومنها ما يأتي:

- تطوير مدونة أخلاق للوظيفة العامة.
- عقد دورات تدريبية تتصل بموضوع الفساد وكيفية مواجهته.
- الالتزام بالتعاليم الدينية المتصلة بمكافحة الفساد، والحفاظ على المال العام.

- تفعيل دور وسائل الإعلام للعمل على مكافحة الفساد والسلوكيات غير السوية المتعلقة بالمال العام.
4. سوء استخدام السلطة:
- هو ما يتم ارتكابه من إساءة في استخدام السلطة في إطار قانوني، ولكن بغرض الوصول إلى أهداف غير قانونية، ولسوء استخدام السلطة وجهان أولهما منقطع الصلة بنشاط الإدارة، ويكون في الابتعاد عن المصلحة العامة، وثانها متصل به ويأخذ صورة انحراف عن الهدف المخصص، إلا أن لسوء استخدام السلطة المنفصل عن نشاط الإدارة عدة أوجه أوردتها يمانى وسيد (2022)، وتتمثل في الآتي:
- إصدار قرار لنفع شخصي لمصدر القرار: وفي هذه الحالة قد يصدر عضو الإدارة قراره بقصد تحقيق مصلحة شخصية له أو لغيره، ومن أمثلة القرارات الصادرة لتحقيق نفع شخصي للغير، إنشاء وظيفة بغرض إيجاد عمل لأحد الأشخاص، أو إقالة موظف لإحلال آخر مكانه.
- إصدار قرار يهدف الانتقام الشخصي: وفي هذه الحالة فإن عضو الإدارة الذي منح السلطة ولم تمنح لغيره من الأفراد، يستغلها من أجل الإيقاع بأعدائه.
- إصدار قرار بقصد تحقيق أهداف سياسية: وفي هذه الحالة يصدر عضو الإدارة قراره ليس لتحقيق مصلحة عامة، وإنما لإدراك هدف حزبي أو نقابي.
5. التنمر الإداري:
- يعد شكلاً من أشكال سوء المعاملة بين الموظفين في بيئة العمل، فهو نمط من أنماط السلوك يهدف إلى ترهيب موظف معين، أو مجموعة من الموظفين، ويأخذ شكلاً من أشكال العنف في بيئة العمل، ويتضمن التعليقات اللفظية، ونشر الشائعات الكاذبة، وإبعاد الموظف مهنيًا واجتماعيًا، والتهكم من الآخرين، والتجسس عليهم، واستخدام الألفاظ النابية، وتسفيه آراء الموظفين (برهم، 2022). وللتنمر الوظيفي العديد من السلوكيات، ومن أبرزها ما أوردته كل من (Bano, 2013; Pompeii et al., 2015) والمتمثلة في الآتي:
- التنمر المرتبط بالعمل: مثل حجب بعض المعلومات، أو المراقبة المفرطة، وتقويض السلطة، وتغيير المهام.
- التنمر المرتبط بالشخص: يتمثل في النقد المستمر والسخرية، والمضايقة، والتدخل في حياة الموظف الخاصة.
- التنمر المرتبط بالإيذاء الجسدي: يتمثل في الشتائم، والإهانات اللفظية، والتهديد والصراخ، والإجهاد البدني، والتعليقات السلبية.



شكل(1): أشكال الإرهاب الإداري (إعداد الباحثات)

كذلك قد يأخذ أشكالاً عدة كالتهميد وتشوية السمعة والابتزاز والترهيب وتعطيل المصالح والتمهيش والتطفيش والتجميد الوظيفي ... وغيرها.

ثانياً: الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم:

تتبع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتسعى الإدارة العامة للمنطقة إلى التوجه نحو اللامركزية، وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، والعمل على تطبيق أنظمة مساعدة للجودة والتحفيز وتنمية القدرات البشرية، بالإضافة إلى تعزيز التجهيزات التقنية، وضمان مستوى متميز من التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم (تعليم القصيم، 2023).

الإدارات التابعة لها:

يتبع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم العديد من الإدارات هي:

- المدير العام: يتبعه العديد من الإدارات والوحدات: (مكتب المدير العام، أمانة إدارة التعلم، المساعد التعليمي، تقنية المعلومات، إدارة الجودة، المراجعة الداخلية، الأمن والسلامة، الشؤون الإدارية والمالية، التعليم الأهلي، المشاريع والصيانة، الإعلام والاتصال، الشؤون القانونية، التخطيط والمعلومات، تطوير المدارس.
- الشؤون الإدارية والمباني: يتبعها الإدارات التالية: شؤون الموظفين، التشغيل والصيانة، المستودعات، الإشراف والتنفيذ، الأراضي والبرمجة، الخدمات العامة، المشتريات، مراقبة المخزون، إدارة الأجور، الاتصالات الإدارية.

- الشؤون التعليمية: يتبعها الإدارات التالية: التدريب التربوي، التربية الخاصة، التوعية الإسلامية، التوجيه والإرشاد، النشاط، الاختبارات والقبول، تعليم الكبار، الموهوبين، الإشراف التربوي
- الشؤون المدرسية: يتبعها الإدارات التالية: شؤون المعلمين، التجهيزات المدرسية، الصحة المدرسية، التخطيط المدرسي، خدمات الطلاب.

المكاتب التابعة لها:

يتبع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم العديد من المكاتب هي: مكتب تعليم بريدة ويشمل مكاتب التعليم (شرق، غرب، جنوب، شمال) بريدة، وكذلك مكاتب تعليم في كل من: عنيزة، عقلة الصقور، الفوارة، البدائع، النهانية، الأسياح، رياض الخبراء، قصباء، عيون الجواء.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت الإرهاب الإداري وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

أجرى النوري (2012) دراسة هدفت إلى قياس الإرهاب النفسي لدى طلبة الجامعة وعلاقتها بقلق المستقبل، وقد اعتمدت الباحثة طريقة الطبقة العشوائية حيث تم اختيار 200 طالب وطالبة من كلية التربية المرحلة الرابعة في الجامعة المستنصرية في قسم التاريخ والفيزياء، وتم استخدام مقياس الإرهاب النفسي لطفاح (2011) الذي يتكون من 28 فقرة، ومقياس قلق المستقبل للمشيخي (2009) الذي يتكون من 49 فقرة، وأظهرت النتائج أن العينة لديهم شعور عالٍ بالإرهاب النفسي .

وتناولت دراسة الخمثي وشلهوب (2016) تحديد مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وذلك بالتعرف على تلك المظاهر في الجانب التعليمي والإداري والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتعرف على الإجراءات المتخذة للحد منه، كما تسعى للوصول إلى مؤشرات تخطيطية لتعزيز قيم النزاهة والحد من الفساد، وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة وأداة الاستبانة ل(545) عضواً في كل من جامعة الملك سعود، والإمام محمد بن سعود، والأميرة نورة، وقد أظهرت النتائج: أن مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات السعودية عديدة ومن أبرزها الفساد في جانب البحث العلمي، وتمثلت في دفع مبالغ مالية للنشر العلمي دون تحكيم، وأبرز مظاهر الفساد في جانب خدمة المجتمع الظهور الإعلامي لخدمة الأغراض الشخصية من قبل أعضاء هيئة التدريس والارتباط بعمل في مؤسسات أخرى دون موافقة الجامعة، وأبرز مظاهر الفساد في الجانب التعليمي احتكار بعض أعضاء هيئة التدريس مقررات معينة لتدريسها.

وهدفت دراسة راي (2016) إلى تقديم مراجعة حول التنمر في مكان العمل، والجوانب الأقل دراسة من التنمر في مكان العمل، وتم تنظيم المراجعة وفقاً للمواضيع الفرعية الخمسة التالية: (1) التنمر والظواهر السلبية الأخرى المماثلة في مكان العمل ؛ (2) وضع المفاهيم ؛ (3) العملية ؛ (4) النظريات، و(5) وسطاء ووسطاء التنمر، استناداً إلى المراجعة الشاملة للأدبيات الموجودة، وتم التوصل للنتائج التالية، أن البحث في مجال التنمر يحتاج إلى بحث تفسيري، وأيضاً الحاجة إلى اتجاهات البحث المستقبلية في مجال التنمر في مكان العمل، مثل متطلبات تعريف عالي، والحاجة إلى فهم نظري أفضل، ومتطلبات فحص السوابق ونتائج التنمر في مكان العمل على مستويات مختلفة، ودور النوع الاجتماعي وتقييم التنمر في مكان العمل في سياق زمني.

بينما هدفت دراسة مظهر (2018) إلى التعرف على واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وأثره على مستقبل تطبيق الحوكمة في الضفة الغربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة، وتألقت العينة من (1548) موظفًا حكوميًا، وخلصت 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، وكان من أبرز الاستنتاجات البحثية أن هناك إرهاباً إدارياً يمارس على موظفي القطاع العام بدرجة متوسطة ليس واضح المعالم يمكن ملاحظته من الشكاوى والتذمر الملحوظ من الموظفين داخل أروقة مؤسسات القطاع العام

كما هدفت دراسة أحمد (2018) إلى التعرف على جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة"، وتم استخدام المنهج الاستقرائي عن طريق قراءة المراجع ذات الصلة في الفساد الإداري والمالي وآليات مكافحته، والمنهج المقارن للمقارنة بين آليات مكافحة الظاهرة في كل من المملكة العربية السعودية و الجهود الدولية المختلفة، وقد خلصت إلى النتائج التالية: أن الفساد الإداري ينتج عن سوء استغلال السلطة ومن أثاره أنه يؤدي إلى هجرة أصحاب الكفاءات والعقول بسبب المحسوبية والواسطة.

أما دراسة مهيدي (2019) فقد هدفت إلى التعرف عن التنمر الإداري في الجامعات الأردنية في محافظة إربد وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين فيها من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة كأداة للدراسة على 850 فرداً من أفراد المجتمع، وقد تكونت الاستبانة من 53 فقرة، وتم التوصل إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الحكومية لسلوكيات التنمر الإداري في الجامعات الحكومية مرتفعة والخاصة بمتوسطة، و أن درجة ممارسة سلوكيات التنمر من الإدارة كانت في مستوى عالٍ من مستويات التنمر بين الزملاء في الجامعات الحكومية، كما كانت درجة الروح المعنوية ضعيفة للعاملين في الجامعات الأردنية، وأن هناك ارتباط دالة إحصائية عكسية بين درجة التنمر الإداري ودرجة الروح المعنوية.

وهدف دراسة خطاب والسعود (2019) لمعرفة درجة الابتزاز الإداري ضد الطلبة في الجامعات الأردنية الحكومية والآثار السلبية المترتبة عليه، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ووزعت الاستبانة على (383) طالبًا وطالبة، مكونة من 39 فقرة موزعة على محورين (واقع الابتزاز، الآثار السلبية المترتبة على الابتزاز) وأشارت النتائج إلى أن واقع الابتزاز الإداري ضد الطلبة جاء بدرجة متوسطة، وأن الآثار السلبية المترتبة على الابتزاز الإداري جاءت أيضًا بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الابتزاز الإداري ضد الطلبة تعزى لكل من متغير الجنس لصالح الذكور، ومتغير جنسية الطالب لصالح الجنسية غير الأردنية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لدرجة الابتزاز الإداري ضد الطلبة تعزى لمتغير نوع الكلية أو البرنامج الدراسي.

وسعت دراسة جاكوبس (2019) إلى التعرف على الخبرات الشخصية للمعلمين عن التنمر في مكان العمل ضمن نظام تعليمي نيو ليبرالي، استنادًا إلى مقابلات غير منظمة مع 4 معلمين، قاموا برسم أوجه التشابه بين ما اعتبروه ذاتيًا على أنه تنمر في مكان العمل ضمن الهيكل الهرمي للنظام المدرسي وأيديولوجية النيوليبرالية، وقد أظهر البحث أن المعلمين يواجهون مستويات عالية بشكل استثنائي من التنمر في مكان العمل، ولا سيما التنمر المرتبط بمهنتهم، كما أظهر البحث أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تمنع التنمر أو تشجعه، وتكمن قيمة هذه الدراسة في الوعي الذي يمكن أن يرفعه بين المديرين في نظام التعليم حول كيفية تأثير النظام فعليًا على طريقة تفكيرهم وأفعالهم.

وهدف دراسة هودجينز ومكنمارا (2019) إلى التعرف على التنمر والفظاظة في مكان العمل في التعليم العالي الأيرلندي، حيث تستكشف هذه الدراسة تجارب سوء المعاملة في مكان العمل للموظفين الأكاديميين في قطاع التعليم العالي الأيرلندي، مع التركيز على الاستجابة التنظيمية للتنمر أو الفظاظة في مكان العمل. وتم توثيق الآثار السلبية على الصحة والرفاهية بشكل جيد، وتتكون البيانات التي تم جمعها من المقابلات النوعية المتعمقة الثانية مع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث من جامعات أيرلندا السبع، بتطبيق نهج تحليل الظواهر، وكشفت البيانات أن تجارب المشاركين كانت سلبية للغاية فيما يتعلق بالاستجابة التنظيمية، على الرغم من حقيقة أن كل جامعة لديها سياسة لمكافحة البلطجة، ويتم استكشاف هذا ومناقشته في سياق الفشل في معالجة علاقات القوة المعقدة، التي لها أهمية خاصة في المنظمات المهنية، والتي تكشفها التغييرات الحالية في قطاع التعليم العالي.

وهدف دراسة الروابدة وعبابنة والعدوان ونوافلة والعضايلة (2020) إلى التعرف على مدى تفشي ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني، ومعرفة أسبابها ودوافع ممارستها وتقدير أثرهما، بما يسهم في وضع الحلول والمقترحات العملية الفعالة للحد منها من وجهة نظر موظفي الأجهزة الحكومية الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على (2085) موظفًا حكوميًا، وقد أظهرت النتائج وجود ممارسة متوسطة

للاوسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني، وأن أكثر الأسباب والدوافع المؤدية لممارسة الوسطة كانت غياب العدالة في المجتمع، وتراجع مستوى ثقة المواطنين في الحكومة لصعوبة حصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية، أما فيما يتعلق بالحلول والمقترحات العملية للحد من تفشي ظاهري الوسطة والمحسوبة في القطاع العام الأردني أشار المبحوثون إلى ضرورة تسريع إنجاز المعاملات، واحترام الدور، وتعزيز الوازع الديني لدى الموظفين والمديرين على السواء، وتطبيق الحكومة الإلكترونية وأنظمتها لإنجاز المعاملات والخدمات الحكومية، وأخيراً تفعيل الربط الإلكتروني.

وسعت دراسة الحاج (2021) إلى الكشف عن التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي بالتطبيق على (550) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: يمارس التنمر الإداري بصورة نادرة في الأجهزة الحكومية، وأن أكثر ما يمارس من سلوكيات وأنماط التنمر يتمثل في: تكليف الموظف بتأدية عمل أقل من مستوى قدراته، ومراقبة عمله بصورة شديدة، وتجاهل آرائه ووجهات نظره المتعلقة بالعمل، وحجب المعلومات التي تؤثر على أدائه، وتذكيره دائماً بأخطائه السابقة المتعلقة بعمله، وبالنسبة لأبرز مصادر التنمر الإداري: أن الرئيس المباشر يمثل المصدر الأول، يليه زملاء العمل، ثم الرئيس الأعلى، ثم المستفيدون من الخدمة، وأخيراً المرؤوسون، بينما أبرز الإستراتيجيات المتبعة من قبل الموظفين عند التعرض لحالات التنمر الإداري: إستراتيجية التحلي بالصبر وضبط النفس، ثم المقاومة ومواجهة المتنمر، ثم التقدم بشكوى، وأخيراً خفض مستوى الإدارة والإنتاجية، وأظهرت أن هناك عدة أسباب للتنمر الإداري أبرزها استخدام السلطة والقوة وأسباب نفسية وقانونية وتنظيمية وأخلاقية.

وتناولت دراسة كعكي والنصير (2021) تحديد أشكال التنمر الإداري، والنمط القيادي المستخدم في بيئة العمل النسائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وانعكاس ذلك على أداء الموظفين اللاتي يقع عليهن التنمر، ومن ثم تقديم مقترحات للحد من ظاهرة التنمر الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد وزعت الاستبانة على (31) عضو هيئة تدريس، و(49) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية، وأوضحت النتائج: وجود أشكال متنوعة للتنمر الإداري في بيئة العمل النسائية مثل تجاهل التحفيز للموظفات المتميزات، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم، ومنعهن من الالتحاق بالدورات التدريبية، وتصيد أخطائهن. وأنهن موافقات بشدة على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل النسائية، كما أنهن موافقات بشدة على انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية بشكل سلبي مثل الشللية الوظيفية، وقد اتفقت عينة الدراسة بشدة على وضع سياسات واضحة ضد التنمر الإداري، وتشجيع روح المبادرة، ودعم العلاقات الودية بين الموظفين، بالإضافة إلى تنفيذ الورش التدريبية التي تسمح بتبادل الرأي في مناخ صحي.

وجاءت دراسة شانديو (2022) للتعرف على أبعاد الفساد الإداري في قطاع التعليم في باكستان، والآثار المترتبة على أداء المهنيين التربويين ومهنتهم، ولتحليل البيانات تم استخدام المنهج المسحي، وتم أخذ العينات من

أعضاء هيئة التدريس ومن غير المعلمين في قطاع التعليم لإنشاء استبانات مفتوحة، وتم تأمين ملاحظات 203 من المستجيبين وتم إجراء التحليل بواسطة SPSS، وتم استخدام الاستبانات التي تم إعدادها ذاتياً، وواجهت نتائج الدراسة دعماً للفساد الإداري في قطاع التعليم من قبل المستجيبين في شكل فساد وكيل وغير وكيل في الخزينة والمكاتب المعنية في دائرة التعليم، وبهذه الطريقة يحافظ الفساد القائم على الوكيل والفساد غير المستند إلى الوكيل على علاقة إيجابية ومهمة بالفساد الإداري.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة تعدد أهدافها، واختلاف البيئات التي أنجزت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها، والأدوات المستخدمة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بعدة مزايا هي: تعدد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت الإرهاب الإداري، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة مفاهيم مرتبطة بالإرهاب الإداري كالفساد والتنمر والابتزاز وغيرها. تعد هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحثات - التي تناولت الإرهاب الإداري في إدارة تعليم القصيم، وهذا يجعلها مميزة في مجتمعها مقارنة بالدراسات السابقة. تناولت هذه الدراسة أبعاد الإرهاب الإداري (النفسي، الوظيفي، الاجتماعي، المالي، الأخلاقي)، مما يجعلها تتميز في بحث الموضوع، بخلاف معظم الدراسات السابقة ماعدا دراسة مظهر (2018) التي ركزت على دراسة أنماط وأشكال الإرهاب الإداري.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة -بوجه عام- في إبراز المفاهيم المتعلقة بالإرهاب الإداري وعلاقتها بالبحث الحالي مما ساعد الباحثات في تحديد الأطر المناسبة لخطة البحث والخطوات المتبعة فيه، وكذلك تحديد منهجية البحث التي سوف تستخدمها الباحثات (المنهج النوعي "أسلوب الظاهرية" بخطواته وإجراءاته؛ وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث). وإثراؤها بالمعلومات والبيانات في الإطار النظري، وبناء أداة البحث، وتوظيف نتائجها في تفسير، وتحليل، ومناقشة نتائج البحث الحالي.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج النوعي الظاهري (Phenomenological Research) وهو من أنواع البحوث النوعية التي تعتمد على وصف المعنى المشترك لمفهوم أو ظاهرة معينة من خلال تجربة حياة لمجموعة من الأفراد، مركزاً على الفهم المشترك للظاهرة بناء على خبرات الأفراد (الثوابية، 2019).

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من القيادات الوسطى في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والمكاتب التابعة لها، والبالغ عددها (374) قيادياً وقيادية، أما المشاركون فقد تم اختيار العينة القصدية، بحيث يختار الباحث هذا

النوع من العينات لتحقيق غرضه، حيث يختارهم اختيار حر ويحدد الشريحة القادرة على توفير المعلومات المطلوبة إما بسبب موقعهم، أو خبراتهم (عبد الرحمن، 2013، ص106). ويدعم هذا الاختيار ما رآه القحطاني (2013، 74) بأن العينة المقصودة Purposive Sample ليست بالضرورة أن تكون كبيرة العدد، لكن يكون الاختيار قائماً على مدى الإثراء الذي يبديه المشاركون؛ بحيث تكون مصدراً ثرياً للبيانات؛ أي أن العينة المقصودة تستمد قوتها من مدى ما تسهم به من إثراء لبيانات الدراسة وتحقيق أهدافها. واستناداً إلى ما سبق تم التواصل مع (11) قيادياً وقيادية من القيادات الوسطى في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم والمكاتب التابعة لها، وشرح موضوع البحث لهم ومدى استعدادهم للمشاركة، وتمت استجابة (8) فقط منهم، ويوضح الجدول التالي خصائص الأفراد المشاركين في البحث:

جدول (1)

خصائص عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة المئوية
10-5 سنوات	1	12.5%
سنوات الخبرة	1	12.5%
أكثر من 20 سنة	6	75%
الجنس	4	50%
ذكر	4	50%
أنثى	4	50%
المؤهل العلمي	6	75%
بكالوريوس	6	75%
ماجستير	1	12.5%
دكتوراه	1	12.5%

أداة البحث:

اعتمدت الباحثات في جمع البيانات على المقابلة المتعمقة، التي تهدف إلى جمع البيانات من المشاركين، حيث تم فيها طرح العديد من التساؤلات المفتوحة بغرض الحصول على المزيد من البيانات حول موضوع الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، ضمن أبعاده الخمسة التي حددتها الباحثات.

وتضمنت المقابلة في مستهلها البيانات الأولية للمشاركين: (الجنس - العمل الحالي - سنوات الخبرة الوظيفية - المؤهل العلمي)، ثم أسئلة المقابلة التي تناولت الأبعاد الخمسة للإرهاب الإداري. وافتتحت بسؤال للتمهيد حول تعرض المشارك للإرهاب الإداري في أحد سنوات خدمته الوظيفية، وشعوره حيال ذلك، ثم سؤال عن رأيه بتأثير الإرهاب الإداري وظيفياً على الفرد وعلى المؤسسة التعليمية، والأثر النفسي الذي يسببه الإرهاب الإداري للموظف، وما هي التبعات الأخلاقية التي تجرّها ظاهرة الإرهاب الإداري على المؤسسات التعليمية. وما الخسائر المالية والاقتصادية التي يمكن أن يتسبب بها الإرهاب الإداري على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة التربوية من وجهة نظر المشارك. وكيف يمتد تأثير الإرهاب الإداري على المجتمع الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي

خارجها، ثم ماهي مقترحات المشارك للحدّ من ظاهرة الإرهاب الإداري في بيئات العمل في المؤسسات التعليمية. وتمّت استشارة بعض الخبراء وعرض أسئلة المقابلة عليهم للتأكد من مناسبتها لتحقيق أهداف البحث وأفادوا بمناسبتها. ثم إجراء استطلاع لأسئلة المقابلة مع بعض المشاركين من خارج العينة، ومراجعة الإجابات للتأكد من سلامة فهم المشاركين لصياغة السؤال ومناسبة المقابلة للغرض الذي أعدت من أجله.

واتبعت الباحثات عدداً من الإستراتيجيات لتعزيز الموثوقية، وهي كالآتي:

- التأكيد للمشاركين على أن المعلومات سرية ولا يمكن إطلاع أحد عليها، وأن أسماءهم لن تكتب في متن البحث إلا إذا رغبوا في ذلك.
- تعزيز الثقة بين الباحثات وبين المشاركين: حيث أخبرت الباحثات المشاركين بموضوع البحث قبل إجراء المقابلة بفترة تزيد عن أسبوع، وأثناء هذه الفترة تم تزويد المشاركين بمعلومات حول أهمية القيام بهذا البحث، ومدى الاستفادة المرجوة من نتائجه، وتهيئة المناخ الجيد لإجراء هذه المقابلات وسؤالهم عن الطريقة المناسبة لهم في إجراء المقابلة تحدثاً أو كتابة.
- إعطاء الوقت الكافي للمشاركين، بهدف مساعدتهم على قول كل ما يرغبون حول الموضوع، وتأمل الباحثات إجاباتهم أولاً بأول، وطلب التوضيح عند حاجته.
- كتابة ملاحظات آنية مختصرة أثناء المقابلات: دونت الباحثات ملاحظات مختصرة فيما يقوله المشاركون ومن ثم سؤالهم فيما بعد عن إيضاح هذه المدونات.
- فرغت الباحثات المقابلات بعد الانتهاء من المقابلات.
- قامت الباحثات بإعادة التحليل الأولي للبيانات إلى المشاركين للتعليق عليه وإبداء رأيهم فيما قالوه من أجل اختبار تفسيرات الباحثات للبيانات من خلال المقابلة المتعمقة مع المشاركين، وكذلك الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة لتدعيم نتائج الدراسة.

نتائج البحث:

انساقاً مع نوعية البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات مع عينة البحث، تمّ تحليل البيانات النوعية، وهي من أهم المراحل في البحث النوعي ومن أشدها حساسية لأنها تعتمد على التحليل العميق لموضوع البحث، من خلال قراءة إجابات المشاركين على أسئلة المقابلة، وفهمها وتفسيرها، والتأكد من مدى كفاية هذه البيانات أو الحاجة لجمع المزيد منها. وتم تفرغ المقابلات كما وردت وعمل التحليل الموضوعي يدوياً، ثم مراجعة جميع المقابلات التي

أجرتها الباحثة مع المشاركين؛ من أجل الفهم العام، ثم تصنيف كل مقابلة وترميز بيانات كل مشارك حفاظاً على الخصوصية وسرية البيانات.

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

وينص على: ما مظاهر الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى وفق أبعادها (النفسية – الأخلاقية – المالية- الاجتماعية- الوظيفية)؟

أولاً: البعد النفسي:

وجدت الباحثات أن المشاركين قد تماثلت إجاباتهم حول الضرر النفسي الذي يتسبب به الإرهاب الإداري في أنماطه وصوره المتعددة (التنمر – الاستفزاز – التسلط – التعسف – الفساد ...)، وكانت مشاعر الإحباط وفقد الشغف والخوف والقلق والاكنتاب حاضرة بكثافة في إجابات المشاركين، مع الإشارة إلى شعور الإهانة والاستسلام والانزهاج لدى بعض المشاركين. وقد أشار أحد المشاركين إلى شعوره المستمر بالإحباط وانطفاء الدافعية والشك بمن حوله في بيئة العمل، وأخذ الحيطة والحذر بشكل كبير عن السابق من جميع العاملين في المؤسسة ونوبات القلق والتوتر المتكرر، والشعور المسيطر بكره بيئة العمل، والقلق والاكنتاب مع الخوف الدائم عند أداء مهام العمل، الأمر الذي تسبب في ضعف الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية التي يعمل بها. ومن زاوية أخرى ذكر أحد المشاركين مروره بحالات من الاكنتاب والضجر والشعور بالإهانة والاحترقار داخل بيئة العمل، مما يولد الحقد والكراهية داخله ويسبب له التعب النفسي والأمراض النفسية – على حد قوله - كالميل للعزلة والانسحاب ومحاولة الاستقالة ثم الاستسلام والانزهاج إثر ذلك. وذكر أحد المشاركين أنه في ظل الإرهاب الإداري قد يفقد الموظف الثقة مستقبلاً بأي بيئة عمل وربما يكون سبباً لتغيبه عن العمل بشكل ملحوظ، وفي ذات السياق ذكر أحد المشاركين أن الأثر النفسي السلبي كبير فالتعسف الإداري الذي يمارس على الموظفين من قبل بعض المسؤولين يجعل الموظف في موقف لا يحسد عليه ويؤثر على النفسية. ويبرر حالة الخوف لدى الموظف الذي يقع تحت وطأة الإرهاب الإداري، وأشار أحد المشاركين إلى عدم الشعور بالأمان الوظيفي للخوف المستمر من الوقوع في الخطأ. وذكر بعض المشاركين أنهما عانيا من حالات اكتئاب وقلق فترات طويلة بسبب وجودهما في بيئات عمل يمارس فيها الإرهاب الإداري بصوره المختلفة.

وتجد الباحثات أن إجابات المشاركين في سؤال البعد النفسي تتفق مع ما ذكرته دراستي الحاج (2021) ومظهر (2018) ودراسة زيتوني (2020) الذي يصف حالة المؤسسات التعليمية التي تعج بمصادر عديدة للضغوط المهنية التي تقود بدورها إلى الاحتراق النفسي، ويذكر أن أهم تلك الضغوط في بيئات العمل أعباء الوظيفة والعلاقات مع المحيط الداخلي والخارجي ونقص التحفيز، موضحاً في نتائج دراسته أن الضغوط الوظيفية تؤدي إلى آثار سلبية على المؤسسة التعليمية حيث تمثل إعاقة لتحقيق نتائج ومخرجات جيدة بالإضافة إلى أنها تحول دون تفوق روادها، وتتسبب بالإصابات النفسية للعاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى تسريحهم من الوظيفة والعمل. وحول آثار التنمر

الوظيفي أضافت نتائج دراسة شحاته (2018) أنه يتسبب في عدم قدرة الموظفين على التواصل الجيد مع أصدقائهم في العمل وانخفاض دافعيتهم للعمل والغياب المتكرر دون مبررات سوى الهروب من مواجهة الزملاء في بيئة العمل بسبب النقد واللوم المستمر، كما أوضحت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات النفسية للموظفين نتيجة التنمر الوظيفي هي الشعور بالخوف والقلق والإحباط والاعترا ب وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، واتفقت مع تلك النتائج دراسة مهبيدات والشنطاوي (2019) التي بينت العلاقة العكسية حيث إن ارتفاع درجة التنمر الإداري تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين. ودراسة الغرابلي وماضي (2014) التي ذكرت أن هناك تناسباً طردياً بين ممارسة التنمر على الموظفين والتوتر النفسي المصاحب لهم أثناء العمل.

ثانياً: البعد الأخلاقي:

خطورة الإرهاب الإداري بصوره المتعددة في المؤسسات التعليمية لا تقتصر على الفرد فقط، ولا تنحصر على المدى القريب، بل تتجاوز آثارها منسوبها لتمتد إلى المستفيدين من خدماتها وعلى مدى زمني طويل لا سيما في بُعدها الأخلاقي، الشأن الذي يرسخ لممارسات سلبية تنخر في كيان المؤسسات التعليمية، وتسبب بتغييب الكفاءات البشرية عن مواقعها الوظيفية المستحقة، بسبب التجميد الوظيفي وفقدان فرص الترقية والتطوير ونشر الشائعات والأكاذيب وتفشي المحسوبية وغيرها من الممارسات غير الأخلاقية في بيئة العمل.

وقد أكدت إجابات جميع المشاركين على التدهور الأخلاقي الذي يجره الإرهاب الإداري بأنماطه المتعددة على مستوى الفرد والمؤسسة التعليمية، وتفشي سلوكيات تزعزع صلابة وتماسك بيئة العمل. فتراجع النزاهة، وتفشي مظاهر الكذب والمحسوبية والتزوير، وفي هذا الصدد ذكر أحد المشاركين أن هناك تأثيراً مباشراً وغير مباشر لتداعيات الفساد في المؤسسات التعليمية والتربوية، وذلك يسهم في تكوين بيئة خصبة لمن لديه تجاوزات أخلاقية لممارستها دون اعتبار لعقوبة أو محاسبة، ويزداد الأمر سوءاً عند انضمام أشخاص داعمين له في هذا التوجه وتكوين ما يعرف بالشللة الفاسدة. وأضاف أحد المشاركين في نفس السياق أن الإرهاب الإداري سيبعد الموظف النزيه ويكون في المواقع القيادية المهمة موظفون فاسدون.

ويتضح للباحثات مما سبق أن إجابات المشاركين في هذا البُعد تتفق مع ما ذكرته دراسات مظهر (2018) والفايز (2022) الذي ذكر أن إساءة استخدام السلطة هو الخروج بالوظيفة عن أهدافها ومقتضياتها وواجباتها القانونية لتحقيق منافع ومصالح ومكاسب شخصية باستعمال السلطة. وما خرجت به دراسة كعكي والنصير (2012) إلى أن عينة الدراسة موافقات بشدة على انعكاس ممارسة التنمر الإداري على أداء المتضررات في بيئة العمل النسائية بشكل سلبي مثل الشللية الوظيفية. وأضافت أن أفراد عينة الدراسة أكدوا بشدة على أهمية القضاء على المحسوبية في العمل، ومنح الموظفة كامل حقوقها الوظيفية. وما أظهرته نتيجة دراسة الروابدة وعباينة (2020) بأن

أكثر الأسباب والدوافع المؤدية لممارسة الوساطة هي غياب العدالة في المجتمع، وتراجع مستوى ثقة المواطنين في الحكومة لصعوبة حصولهم على حقوقهم بالطرق الرسمية.

ثالثاً: البعد المالي:

الإرهاب الإداري داء يفسد المؤسسات التعليمية في مظاهر بُعده المالي، ولا مناص من القول بأنه المعرقل الرئيسي للتنمية الشاملة وخطتها، علاوة على تأثيراته المباشرة على الكفاءة الاقتصادية والعدالة التوزيعية. وفي نفس الصدد تعددت إجابات المشاركين على سؤال ما الخسائر المالية والاقتصادية التي يمكن أن يتسبب بها الإرهاب الإداري على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة التربوية من وجهة نظرهم، فذكروا منح المزايا المالية لمن لا يستحقها في بيئة العمل، وانتشار الاختلاسات وإبرام العقود الوهمية، واستغلال موارد المؤسسة التعليمية لأهداف خاصة. وقد تناول بعض المشاركين هذا البعد من زوايا مختلفة، حيث ذكر أحد المشاركين أن الإرهاب الإداري يتسبب بالاستقالة وعدم وجود الأمان الوظيفي للموظف، وما يسبب من فقدان مصدر الدخل والغياب المتكرر للموظف وما يتبعه من خسائر مالية، وسوء استغلال موارد المؤسسة التعليمية، وضعف كفاءة اقتصاد المنظومة التعليمية والتربوية ككل. وفي ذات السياق ذكر أحد المشاركين أنه على مستوى الفرد قد تسبب بتسرب للموظفين إما استقالة أو انتقال لمواقع أقل رواتب ومزايا مالية، وعلى مستوى المنظمة في حال كانت هناك ممارسات مالية خاطئة تصب لمصلحة أشخاص لا منظمات فإنها تخسر بنود مالية لم توضع بمكانها السليم. وبمنظرة مختلفة أكد أحد المشاركين الأضرار المالية والاقتصادية للإرهاب الإداري على الفرد وعلى المؤسسة التعليمية فذكر أن الخسائر على مستوى الفرد كبيرة تتمثل بالأثر الصحي السلبي الناتج وما يسببه من تكاليف مادية من أمراض تصيب الموظف أو قلق أو اكتئاب، وعلى مستوى المؤسسة ضعف إنتاجية الأفراد تنعكس على إنتاجية المؤسسة بأكملها. وفي هذا الإطار أضاف أحد المشاركين أن هناك محاولة لردم الثغرات التي تحتاج للتغيير في بيئة العمل بمعلومات وهمية وبمقابل مادي، والانشغال عن العمل الحقيقي بالهجرة والصرف.

وترى الباحثات بعد تفسير وتحليل إجابات المشاركين على هذا البُعد أنها تتفق مع ما ذكرته دراسات مظهر (2018) والفايز (2022) وعلوان (1435) ونتيجة دراسة حمد (2022) التي تذكر أن الفساد الإداري يضعف النمو الاقتصادي، فالرشوة التي تدفع للموظف المسؤول سوف يتحملها الاقتصاد المحلي ويفسح المجال للمتلاعبين، مما يؤدي إلى الانعكاس السلبي على جودة الخدمات المقدمة. ودراسة احمد (2018) التي توصلت إلى أن الإخلال بالمصالح المالية والواجبات العامة، واستغلال المال العام بهدف الحصول على مكاسب شخصية من مظاهر الفساد.

رابعاً: البعد الاجتماعي:

استناداً إلى ما ذكر في الأدب النظري عن الآثار الاجتماعية للإرهاب الإداري بمظاهره وأنماطه المتداولة، حري القول بأنه المؤثر الرئيسي في المجتمع الوظيفي، لقضائه على مبادئ العدالة والتزاهة والشرف، وهو الفجوة التي تسلب

المؤسسات التعليمية ثقة مجتمعاتها المحيطة. ومن هذا المنطلق ظهر للباحثات أن إجابات المشاركين تتفق على آثار الإرهاب الإداري الاجتماعية. حيث ذكر أحد المشاركين أنها تتسبب بنزع الثقة في المجتمع بين أفرادها، وتفكك بعض الأسر وانتفاء العدالة في المجتمع، كما أن لها التأثير المباشر على المواطنة. ومن زاوية أخرى سلبت أحد المشاركين الضوء على قضية الشراكات المجتمعية مع المؤسسات التعليمية وتأثير الإرهاب الإداري عليها فيوضح أن المجتمع قرية صغيرة ويتم تناقل كثير من صور الفساد بين أفراد المجتمع بشكل عام وبين الموظفين بشكل خاص، مما يفقد الجميع الثقة ومصداقيتها وتصبح سمعتها سلبية ولا تتقدم أي منظمة أخرى للتعاون أو الشراكة معها. ومن زاوية أخرى أشار أحد المشاركين إلى أن الإرهاب الإداري قد تسبب بتفكك المجتمع وكثرة القيل والقال وكثرة الشكاوى وانتشار الشحناء والبغضاء، والتفكك الأسري بسبب الانعكاسات السلبية له على الموظف. وتناول أحد المشاركين علاقة ثقة المجتمع بالمؤسسة التعليمية التي يسيطر عليها الإرهاب الإداري، فأشار إلى اهتزاز ثقة المجتمع المحلي بقرارات المؤسسة التعليمية لكثرة التردد وتغيير القرارات عند الخوف من المحاسبة.

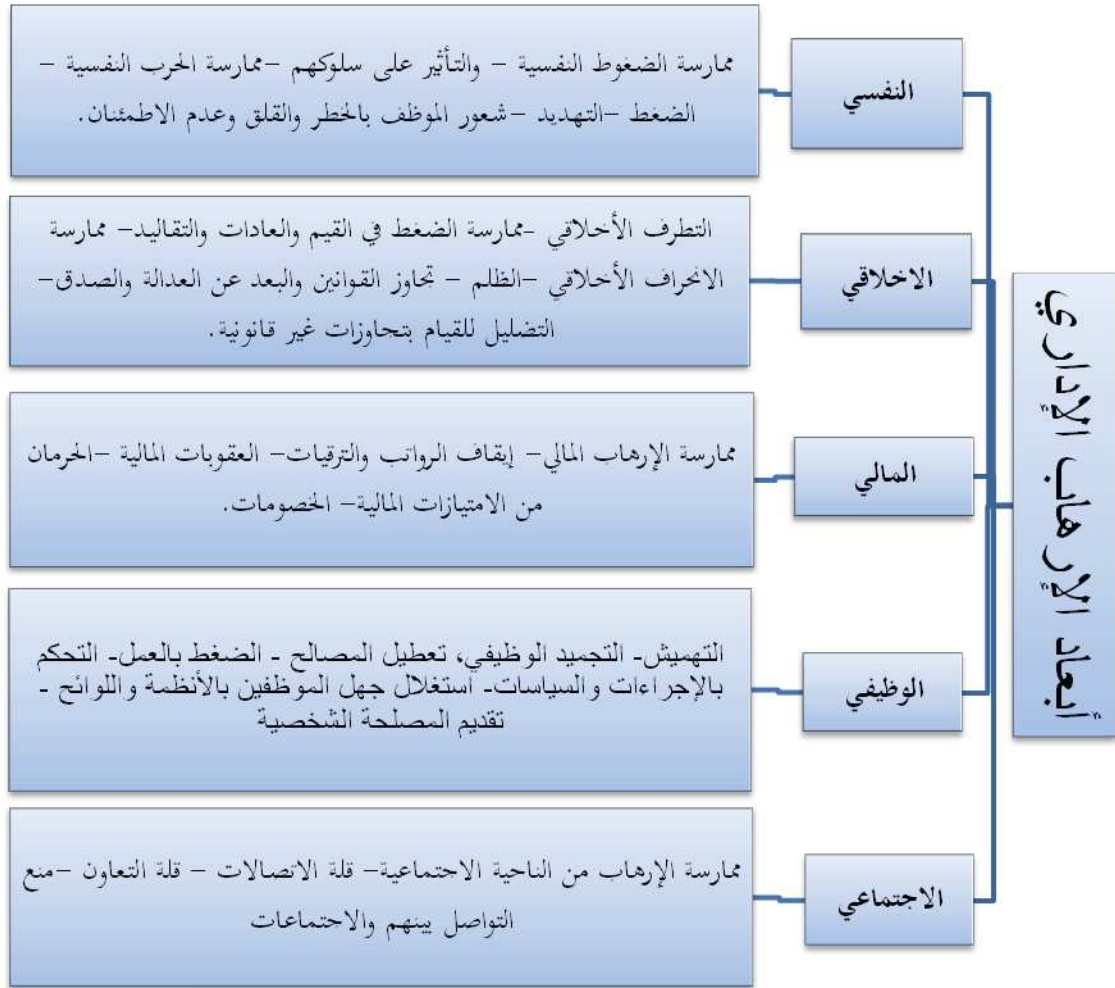
ووفقاً مع نتيجة هذا السؤال تذكر دراسة حمد (2022) أن الفساد الإداري له آثاره المدمرة التي تؤدي إلى تدهور أوضاع المجتمع من جميع النواحي، وأصبحت ممارسته ترهق حياة المواطن وجميع أفراد المجتمع، وعن آثار الفساد الإداري الاجتماعية ذكرت نتائج دراسة بوخروبة (2023) أنه يزعم القيم الأخلاقية داخل المجتمع القائمة على الصدق والعدل وتكافؤ الفرص، وانتشار سلوكيات سلبية لدى أفراد المجتمع، وشيوع قيم وثقافة الفساد في مختلف المجالات. وتضيف دراسة أحمد (2018) أن الفساد الإداري من أبرز عوائق التنمية لأي مجتمع متقدم أو نامي، فالحديث عن الفساد لا يخص مجتمعاً بعينه أو دولة دون دولة، ويضيف أنه ظاهرة عالمية تزداد حدتها في الدول النامية والفقيرة بسبب ضعف بنيتها المؤسسية، وذكرت دراسة شحاته (2018) أن المشكلات الاجتماعية للعاملين الذين يتعرضون للتنمر الوظيفي جاءت مرتفعة واتضح تأثيرها على أسلوب حياتهم وتفاعلهم مع الآخرين.

خامساً: البعد الوظيفي:

مما لا شك فيه أن الضغوط المصاحبة للإرهاب الإداري في بيئة العمل تنعكس سلباً على أداء الموظف وعلاقته بالمجتمع الوظيفي، وقد يتجاوز تأثيرها الصحة العضوية والنفسية للموظف وتفضي به إلى مغادرة موقعه الوظيفي والتسرب خارج المؤسسة التعليمية. مما يشكل هدراً في المورد البشري الذي تمّ إعداده وتأهيله لشغل موقعه. وضمن هذا الإطار اتفقت إجابات المشاركين على الضرر الوظيفي الحادث على مستوى الفرد والمؤسسة التعليمية جراء ممارسة الإرهاب الإداري، حيث أكد أحد المشاركين أنه يتسبب بتسرب الموظفين من المؤسسة التربوية وصعوبة تكليف الأكفاء منهم وتقليل دافعية الإنجاز والتطوير والتحسين والتسرب وضعف الدافعية وضعف العدالة. وذكر أحد المشاركين أنه يجعله محبط ويفقد الشغف للعمل ويفقد الأمان الوظيفي ويبحث عن مكان عمل آخر حتى لو كلفه خسارة وظيفته أو مركزه الوظيفي. ومن وجهة نظر أحد المشاركين أنه يتسبب بفقد الموظف روح الإبداع

والمبادرة ويؤدي إلى نزع الثقة ثم يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، يضعف الإنتاجية ويؤدي إلى مشكلات تنظيمية في العمل ويؤدي إلى الإحباط الوظيفي وتعطيل التنمية وعدم تحقيق العدالة في بيئة العمل. وأضاف أحد المشاركين من تجربته في ذلك أن الإرهاب الإداري يتسبب بأن يفقد الفرد تحقيق طموحه الوظيفي وأي معارضة ضد من يمارس الإرهاب تقابل بالتهميش وبالنسبة للمؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها وتؤدي رسالتها بشكل مهني. وأكد بعض المشاركين أنه يتسبب بضعف إنتاجية الموظف الذي يؤثر بدوره على الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة التربوية.

وتتفق مع ذلك نتائج إجابات المشاركين دراسة مظهر (2018) التي حددت في نتائجها تركيز ممارسات الإرهاب الإداري كلما صعدهنا في الهرم الإداري، وبينت أن هناك إرهاباً إدارياً يمارس على موظفي القطاع العام وأن أعلى أبعاده كان البعد الوظيفي، ومن الجدير بالذكر ما ذكرته دراسة الحاج (2021) بأن أكثر ما يمارس من سلوكيات وأنماط التنمر يتمثل في تكليف الموظف بتأدية عمل أقل من مستوى قدراته، ومراقبة عمله بصورة شديدة، وتجاهل آرائه ووجهات نظره المتعلقة بالعمل، وحجب المعلومات التي تؤثر على أدائه، وتذكيره دائماً بأخطائه السابقة المتعلقة بعمله. وأن أبرز مصادر التنمر الإداري هي الرئيس المباشر ويمثل المصدر الأول، يليه زملاء العمل، ثم الرئيس الأعلى، ثم المستفيدون من الخدمة، وأخيراً المرؤوسون، وأشارت دراسة كعكي والنصير (2021) إلى أن من أشكال وصور التنمر الإداري تجاهل تحفيز الموظفين المتميزات، وعدم الحرص على تطوير مهاراتهم وتصييد أخطائهم، واتفقت عينة الدراسة بدرجة عالية على وجود نمط قيادي يميل للتسلط في بيئة العمل مما انعكس على مستوى الأداء الوظيفي للموظفات المتضررات في بيئة العمل، وذكرت دراسة زيتوني (2020) أن الضغوط الوظيفية خاصة فيما يتعلق بصراع الدور أو عبء الدور تؤدي في نهايتها إلى آثار سلبية على المؤسسة حيث تعوق تحقيقها للنتائج الجيدة، وبررت دراسة مشتة (2022) التسرب الوظيفي حيث ذكر أن الوظيفة تشكل في المجتمعات المختلفة مصدر دخل رئيسي للموظف، لذلك يجب توفير ضمان واستقرار فيها إلى الحد الكافي لاطمئنان الموظف وتوفير الأمن الوظيفي له، حتى يستطيع أداء عمله وتحقيق أهداف المنظمة، وإن كان الوضع عكساً لذلك فإن الموظف سيشعر بعدم انتمائه للمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يرفع من درجة الاغتراب الوظيفي وعدم الولاء التنظيمي لديه. ويتفق معه في تلك النتيجة مكدة وفضل (2023) والشايب (2023) وذكرت دراسة محمد (2022) أن مكافحة الإفساد ذات تأثير مباشر في رفع أداء الموظفين، ومن زاوية أخرى ذكر المخلافي (2021) إستراتيجيات الموظفين عند التعرض للتنمر الإداري فتبدأ بإستراتيجية الصبر وضبط النفس ثم إستراتيجية المقاومة ومواجهة الشخص المتنمر، ثم إستراتيجية الشكوى لجهة أعلى، وأخيراً ينفذ إستراتيجية خفض مستوى الأداء والإنتاجية. ويلخص الشكل التالي أبعاد الإرهاب الإداري.



شكل (2) أبعاد الإرهاب الإداري (إعداد الباحثات)

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

وينص على: ما مقترحات الحد من سلوك الإرهاب الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القيادات الوسطى؟

ذكر المشاركون عدة مقترحات من ضمنها تقييم الأداء الوظيفي العكسي (من المرؤوس للرئيس) لمدير المؤسسة التربوية ومراجعة إجراءات العمل وقياس مدى تمكن المدير من فهم الأدلة والأنظمة وكيفية التعامل معها بعيداً عن التطبيق الحرفي، وتفعيل المراجعة الداخلية. وتطرق عدد من المشاركين إلى ضرورة وضع ضوابط صارمه لترشيح القيادات في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتحديد فترة تجربة شهرين غير قابل للتمديد في حال ثبوت عدم كفاءته، واقترح أحد المشاركين ربط المدير مباشرة عن طريق كاميرات مراقبة مع المسؤولين لمتابعة أداء عمله بشكل يومي خلال فترة التجربة، وبعد التجربة يتم فتح الكاميرات بشكل مفاجئ وفي أي وقت حتى التأكد من قدرته على

إدارة العمل بشكل صحيح، وعمل مقابلات دوريه للمسؤولين لمعرفة توجهاتهم وفكرهم وهل هناك متغيرات استجدت بعد الترشيح وإعطاء دورات مكثفه للعاملين بالميدان على الشفافية وقول الحق وما له من آثار في صلاح واستقامة بيئة العمل، وإقرار سياسة تكريم المتميزين ومعاقبة المخطئين، كما أكد عدد من المشاركين على توفر أخصائي نفسي ومحلل شخصيات عند ترشيح القيادات، وعلاوة على ذلك يرى عدد من المشاركين ضرورة أخذ السيرة الذاتية للمرشح من ولادته إلى تاريخ ترشيحه ويضم مع المسح الأمني لمعرفة ظروفه الأسرية وتربيته بالتعاون مع مختصين في هذا المجال.

واقترح أحد المشاركين أهمية تكثيف الدورات وبرامج التنمية المهنية التخصصية وتصحيح المفاهيم الإدارية من خلال معايير وضوابط محددة والاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات المتميزة إدارياً والحرص على اختيار القيادات الإدارية بعناية وفق معايير كفاءة عالية والتقييم المستمر لجميع الإدارات والعمل على تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للموظفين من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير.

واقترح أحد المشاركين أن يقوم كل موظف بنشر ثقافة الشفافية بين أفراد المنظمة، وعدم تفعيل أي مبادرة منبعها الشللية داخل بيئة العمل، وإقامة دورات مستمرة حول الإرهاب الإداري وكيفية مواجهته والتصدي له. وتأكيداً لما سبق اقترح أحد المشاركين ألا يتولى المسؤولية إلا الكفاء وأن يجعل معيار الاختبار للقيادات تمثله أخلاقيات المهنة، وأن يتم اللقاء بالموظفين من قبل جهات التقييم وعمل استبانات لسماع آراء الموظفين، وطلب إعفاء المسؤول الذي يمارس الإرهاب الإداري مباشرة حال ثبوت ممارسته له. ومن زاوية أخرى قال أحد المشاركين أن ما يتمناه هو إعطاء أمان وظيفي في العمل القيادي بتحديد مدة للعمل فيه من ٣ الى ٤ سنوات في قرار التكليف، ودون التلويح بإنهاء التكليف أو خفض درجات الأداء الوظيفي عند الوقوع بالخطأ. فمثلاً العام الأول يكون تدريب على المهام، والعام الثاني تنفيذ، والعام الثالث الإنتاج. ويتضح مما سبق أن الموظفين اليوم على قدر من الوعي بحقوقهم وبالممارسات المسيئة لهم في بيئة العمل، ويأملون من الجهات التشريعية سن أنظمة وقوانين تكافح الإرهاب الإداري بصوره وأنماطه المختلفة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، توصي الباحثات بما يلي:

- على مستوى الموظفين:
 - نشر الوعي والتثقيف بحقوق وواجبات الموظف، والتحديث المباشر لمحتوى البرامج التثقيفية عند إجراء أي تعديل في اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل.
 - تنفيذ مبادرة العيادة النفسية في مختلف مواقع العمل، وبالعدد الذي يتناسب من حجم المؤسسة التعليمية وعدد المنسولين.

- على مستوى القيادات العليا في المؤسسات التعليمية:
 - دخول برامج تدريبية في موضوعات (الذكاء العاطفي في بيئات العمل - رفع الرضا الوظيفي للمرؤوسين - الأساليب القيادية والإدارية الحديثة)، واشتراط اجتياز أداء تلك الاختبارات لاكتمال درجة بند التطوير المهني في سلم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية والإدارية في المؤسسات التعليمية.
- على مستوى الجهات المشرفة في وزارة التعليم:
 - تفعيل الحوكمة الرقمية لأداء المؤسسات التعليمية، تعزيزاً للشفافية والنزاهة، وردعاً للواسطة والمحسوبية في إجراءات العمل.
 - العمل على خطة رفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين، واعتباره أحد بنود تقييم الأداء الوظيفي للرؤساء المباشرين.
 - تطوير إجراءات العمل بما يضمن إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة التعليمية.
 - اشتراط اجتياز جميع القادة والمديرين لاختبار مستحدث باسم (الرخصة المهنية للقيادة في المؤسسات التعليمية)، تنفذ من قبل هيئة تقويم التعليم والتدريب ETEC، ويعد اجتيازها شرطاً لتجديد تكليف المستهدفين في مواقعهم القيادية.
 - طرح مسابقة على مستوى وزارة التعليم أو المنطقة التعليمية تستهدف الرضا الوظيفي لدى الموظفين في بيئات العمل، يرشح لدخولها المدبرون من قبل موظفهم، وتشرف على نتائجها لجان تحكيم خارجية.
 - إعادة النظر في معايير تكليف القيادات في المؤسسات التعليمية، والتركيز على التحليل النفسي والاجتماعي للمرشح.
 - تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع مستويات العمل، وتوفير رقابة كاملة على سلسلة عمليات تتبع المعاملات والردود على المستفيدين. والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.
 - تنفيذ عقوبة التشهير بكل من يثبت عليه تهمة الإرهاب الإداري بكل صوره في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى العقوبات التي نصت عليها اللوائح المنظمة الأخرى.
 - تضمين وحدة تعليمية باسم الإرهاب الإداري في مناهج التعليم العام لطلبة المرحلتين المتوسطة والثانوية.
 - دعم موظفي وموظفات المراجعة الداخلية في المؤسسات التعليمية بالبرامج التدريبية التي تؤهلهم للقيام بمهام مراجعة الأداء والعمليات، وربطهم بالمرجعيات الوزارية مباشرة.
 - التقويم الخارجي الدوري للمؤسسات التعليمية، ورفع مؤشرات ونتائج الأداء للقيادات العليا في وزارة التعليم.
 - التدوير الوظيفي في المواقع القيادية، وبناء الأطر المنظمة لتفعيله بكفاءة وفاعلية.

البحوث المقترحة:

توصي الباحثات بمقترحات لدراسات مستقبلية ذات ارتباط بموضوع البحث الحالي:

- الرخصة المهنية في قيادة المؤسسات التعليمية، تصور مقترح
- معايير تكليف القيادات في المؤسسات التعليمية على ضوء التجارب العالمية المعاصرة، تصور مقترح
- التدوير الوظيفي للمواقع القيادية في المؤسسات التعليمية، إستراتيجية مقترحة.

قائمة المراجع:

أبو برهم، محمد إبراهيم أحمد. (2022). أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التنمر الوظيفي والانغماس الوظيفي دراسة تطبيقية على المدارس في المحافظات الجنوبية لفلسطين، *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، 8(8)، 1492-4163.

أبو زينة، فريد كامل؛ قنديلجي، عامر؛ عليان؛ خليل؛ الإبراهيم، مروان. (2007). *مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي*. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد، شريهان ممدوح حسن. (2018). جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة، *المجلة القانونية*، 4(4)، 30-2.

الأحمد، علي بن أحمد. (1435هـ). التدابير الدعوية والحسبية الواقية من الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم الشرعية*، (32)، 406-339.

<https://edu.moe.gov.sa/Qassim> الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم.

إيمان، جيلالي. (2017). *التحقيق التأديبي كضمانة لحماية الموظف العام دراسة مقارنة*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

بيظام، سميرة. (2015). *عمل إداري أم إرهاب فكري*، متاح على الرابط <https://alukah.net/culture/0/90202>

الجواني، محاسن الحسين. (2022). ضمانات المساءلة التأديبية في النظام السعودي، *مجلة روح القوانين*، 91(100)، 931-777.

الحاج، عبد الملك بن طاهر. (2018). التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، *مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية*، 29(2)، 218-193.

الحاج، عبد الملك بن طاهر. (2021). التنمر الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، 29(2)، 2018-193.

- خطاب، فاطمة حسن؛ والسعود، راتب سلامة. (2019). درجة الابتزاز الإداري ضد الطلبة في الجامعات الأردنية الحكومية والآثار السلبية المترتبة عليه، *دراسات العلوم التربوية*، 46(1)، 683-699.
- الخمشي، سارة بنت صالح عيادة؛ وشلهوب، هيفاء بنت عبد الرحمن صالح. (2016). *مظاهر الفساد الأكاديمي في الجامعات والمؤشرات التخطيطية للحد منها*، منشورات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
- دياب، محمد فتحي شحطة إبراهيم. (2017). انحراف السلطة في إصدار القرار الإداري: دراسة تحليلية في النظامين السعودي والمصري، *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، 7(4)، 537-638.
- الرشيد، صالح. (2016). *الإرهاب الإداري*، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات واشنطن، متاح على الرابط <https://www.arabhrm.com>
- الروابدة، محمد؛ وعبابنة، رائد؛ والعدوان، شاكر؛ ونوافلة، سهم؛ والعضايلة، علي. (2020). *مدى تفشي ظاهرتي الوساطة والمحسوبية في القطاع العام الأردني*، منشورات جامعة اليرموك ممثلة بمركز الملكة رانيا للدراسات الأردنية وخدمة المجتمع بالشراكة مع هيئة النزاهة ومكافحة الفساد.
- زيتون، كمال عبد الحميد. (2006). *تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً*، القاهرة، مصر، عالم الكتب.
- الطويل، هاني عبد الرحمن؛ وأبو شويمة، زبيدة حسن. (2016). *معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية*، *دراسات العلوم التربوية*، 43(2)، 929-947.
- عامر، عادل. (2016/6/18). *الإرهاب والفساد الإداري*، دنيا الوطن الإلكترونية، متاح على الرابط <https://pulpit.alwatanvoice.com/articls/2016/06/18/4073html>
- علي، حمدي أحمد عمر؛ ومحمد، وفاء محمد علي. (2021). *التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي- دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج*، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 10(1)، 91-143.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (2015). *تطوير أداء القيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم في ضوء أهداف وبرامج الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030-2014*، القاهرة، مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- الفايز، محمد صقر جديع. (2022). *جريمة إساءة استعمال السلطة في التشريع الأردني دراسة مقارنة* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

فلقول، عبد القادر؛ مجلخ، سليم؛ بشيشي، وليد. (2020). الإرهاب التنظيمي وأثره على الاحتراق الوظيفي بحث تحليلي لأراء عينة من العمال في المركب المنجبي للفوسفات بئر العاتر تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(3)، 1115-1184.

كعكي، سهام بنت محمد صالح؛ والنصير، دلال بنت منزل. (2021). التنمر الإداري وانعكاساته على بيئة العمل النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج، 2(89)، 591-635.

لحام، مازن ماهر صديقي. (2018). جريمة الوساطة والمحسوبية في التشريع الجزائري الفلسطيني: دراسة مقارنة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة القدس، فلسطين.

اللحيد، فهد حمود. (2016/3/4). الإرهاب الإداري: دواعش في الظلام، صحيفة مكة، متاح على الرابط <https://makahnewspaper.com/article/134377>

لعلي، دروعي. (2012). التحقيق الإداري مع الموظف العام، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

المحيميد، علي بن محمد. (2023). حماية النزاهة ومكافحة الفساد بين النظام السعودي وأحكام القانون الدولي، مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية، 3(3)، 1-63.

مطاوع، مصباح منصور موسى. (2016). الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي، حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالزقازيق، 6(6)، 1973-2074.

مظهر، عهود يوسف. (2018). واقع الإرهاب الإداري في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني وأثره على مستقبل الحوكمة والتدريب الإداري من وجهة نظر العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني: دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 6(1)، 25-47.

منير، نوري. (2016). الفساد الإداري في القطاع العام، مجلة الاقتصاد الجديد، 14(1)، 201-217.

النقيب، كمال. (2010). أهمية الحكومة الإلكترونية في ترشيد وتخفيض التكاليف الحكومية ودورها في معالجة الفساد المالي والإداري، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر: دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق الإدارة الرشيدة، مسقط 12-14 ديسمبر.

النهيدي، عبد الله علي. (2023/4/24). الإرهاب الإداري، صحيفة مكة الإلكترونية، متاح على الرابط <https://www.makkahnews.sa/5349381.html>

نور الدين، حسناوي. (2019). الانحراف بالسلطة كسبب لإلغاء القرار الإداري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

يماني، علي محمد؛ وسيد، علاء الدين محمد. (2022). سوء استخدام السلطة في الوظيفة العامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(7)، 51-82.

Alreshoodi, S. (2016). *Negative Institutional Influence in the Saudi Public Sector: Wasta, Public Motivation and Employee Outcomes*. PhD Dissertation, Cardiff Business School, Cardiff University.

Arpana.R.(2017). Workplace Bullying: A Review and Future Research Directions. *South Asian Journal of Management*. 23(3), 26-56.

Bano, S. (2013). Impact of Workplace Bullying on Organizational Outcome. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 618-627.

Chandio, A.R. (2022). Discovering Dimensions of Administrative Corruption in Education Sector. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*. 6(5).

Fawzi, N.& Almarshed, S. (2013). HRM Context: Saudi Culture, "Wasta" and employee recruitment post-positivist methodological approach, the case of Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 1 (2), 25-38.

Glabek, M., Skogstad, A.& Einarsen, S. (2015). Take it or leave: A five-year prospective study of workplace bullying and indicators of expulsion in working life. *Industrial Health*, 53, 160–170.

Hodgins, M.& McNamara, P. (2019). An Enlightened Environment? Workplace Bullying and Incivility in Irish Higher Education. *Journals sage pub*, 1-13.

Lynette, J. (2019). Educators' subjective experiences of workplace bullying within a perceived neoliberalist education system. *South African Journal of Education*. 39(4), 1-9

Pompeii, LA., Schoenfisch, AL., Lipscomb, HJ., Dement, JM., Smith, CD. & Upadhyaya, M. (2015). Physical Assault, Physical Threat, and Verbal Abuse Perpetrated against Hospital Workers by Patients or Visitors in Six US Hospitals. *American journal of industrial medicine*, 58(11), 1194-1204.