

**آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
وعلاقتها ببعض الأنماط القيادية بمدارس التعليم العام في
جمهورية مصر العربية**

د. رقية عيد محمد درباله

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية . جامعة المنيا

آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وعلاقتها ببعض الأنماط القيادية بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية

د. رقية عيد محمد درباله

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنيا

المستخلص:

في ظل ما تشهده مدارس التعليم العام في مصر من تحديات تنظيمية وسلوكية تؤثر في جودة العملية التعليمية، تبرز مشكلة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية باعتبارها إحدى القضايا التي تهدد كفاءة الأداء المدرسي، وتُضعف مناخ العمل والعلاقات المهنية داخل المدرسة. وتهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة هذه السلوكيات والعوامل المؤدية إليها وآثارها، وعلاقتها ببعض الأنماط القيادية وهي (القيادة الأخلاقية، والقيادة الرقمية، والقيادة التحويلية، والقيادة السامة)؛ وصولاً إلى وضع مقترحات عملية للحد منها وتعزيز السلوكيات المهنية الإيجابية وفق نمط القيادة المتبع. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تناول القسم الأول الإطار العام للدراسة، بينما عرض القسم الثاني الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتناول القسم الثالث العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبعض الأنماط القيادية، في حين تناول القسم الرابع واقع الجهود المصرية (التشريعات واللوائح المنظمة) للحد منها، ثم خلُصت الدراسة في قسمها الخامس إلى مجموعة من التوصيات؛ وتوصلت الدراسة إلى عددًا من النتائج النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سلوكيات سلبية مدمرة للمدرسة تؤدي إلى الإخلال بالعمل المدرسي، ووجود علاقة عكسية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ونمطي القيادة الأخلاقية والتحويلية، ووجود علاقة طردية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والقيادة السامة، أما القيادة الرقمية فتؤثر إيجابًا وسلبًا على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - القيادة الأخلاقية - القيادة الرقمية - القيادة التحويلية - القيادة السامة.

Proposed mechanisms to reduce counterproductive work behaviors and their relationship to some leadership styles in public schools in the Arab Republic of Egypt

Dr. Rokaia Eid Muhammad Darbala

Lecturer in Comparative Education and Educational Administration
Faculty of Education, Minia University

Abstract:

Given the organizational and behavioral challenges facing public schools in Egypt that affect the quality of the educational process, the problem of counterproductive work behaviors stands out as one of the issues threatening school performance efficiency and weakening the work environment and professional relationships within the school. This study aims to uncover the nature of these behaviors, the factors leading to them, their effects, and their relationship to certain leadership styles (ethical leadership, digital leadership, transformational leadership, and toxic leadership). Ultimately, it seeks to develop practical proposals to reduce these behaviors and promote positive professional behaviors according to the leadership style adopted. The study adopted a descriptive approach. The first section addressed the general framework of the study, while the second section presented the theoretical foundations of counterproductive work behaviors. The third section examined the relationship between counterproductive work behaviors and certain leadership styles, while the fourth section discussed the reality of Egyptian efforts (legislation and regulations) to reduce them. Finally, the fifth section concluded with a set of recommendations. The study reached a number of theoretical conclusions: counterproductive work behaviors are negative behaviors that are destructive to the school and lead to disruption of school work; there is an inverse relationship between counterproductive work behaviors and ethical and transformational leadership styles; there is a direct relationship between counterproductive work behaviors and toxic leadership; and digital leadership has both positive and negative effects on counterproductive work behaviors.

Keywords: counterproductive work behaviors, ethical leadership, digital leadership, transformational leadership, toxic leadership.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

يُعدّ التعليم أحد الركائز الجوهرية لنهضة الأمم وتقدّمها، إذ تضطلع المدرسة ومجتمعها التربوي بدور محوري في إعداد الأجيال، وبناء المعرفة، وتنمية المهارات، وترسيخ القيم. فالمدرسة تُعدّ البيئة التي تتكامل فيها الجهود التربوية والإدارية لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتسهم في تنمية المجتمع عبر بناء الإنسان القادر على التفاعل الإيجابي مع متغيرات العصر ٨. وتبرز أهمية المدرسة كمؤسسة اجتماعية وثقافية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الميدان التربوي، مما يجعل تطوير أدائها وتعزيز بيئتها التنظيمية ضرورة أساسية لضمان جودة العملية التعليمية.

ويتطلب تطوير المؤسسات التعليمية، زيادة الاهتمام بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان يُنظر إلى المؤسسة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وتمارس المؤسسات أنشطتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، لاسيما مشاكل العاملين التي يمكن أن تؤثر سلباً على أدائها.

في السنوات الأخيرة، ورغم ما حظي به ميدان الإدارة المدرسية من اهتمام واسع بدراسة الاتجاهات والأساليب التربوية الحديثة التي تسعى إلى تطوير البيئة التعليمية، فإن الأدبيات التربوية بدأت في الوقت ذاته تُولي اهتماماً متزايداً بدراسة الجوانب السلبية داخل بيئة العمل المدرسية؛ حيث اتجهت البحوث إلى التركيز على السلوكيات غير المرغوبة التي قد تعيق تحقيق الأهداف التربوية وتؤثر سلباً في فاعلية الأداء التنظيمي، ومن أبرز هذه المظاهر ما يُعرف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ظاهرة عالمية ومشكلة شائعة في المنظمات؛ حيث تم الإبلاغ عن وجود معدل مرتفع من تكرار هذه السلوكيات وعن تأثيرها السلبي اقتصادياً واجتماعياً ونفسياً الذي يضر بالمنظمة وأصحاب المصلحة فيها، لاسيما مع زيادة انتشارها خلال العقدين الماضيين (عامر وآخرون، ٢٠٢٣، ١٦٦).

وعلى الرغم من حداثة الدراسات التي تهتم بسلوكيات العمل المضاد للإنتاجية في بيئة العمل؛ إلا أن هذه السلوكيات ليست حديثة الظهور، ولها تاريخ طويل بالمنظمات المختلفة. ويؤكد قدم هذه السلوكيات وصف تايلور لظاهرة التخريب في مكان العمل في بداية القرن العشرين في كتابه المعنون بمبادئ الإدارة العلمية Principles of Scientific Management؛ حيث لاحظ ميل بعض العاملين إلى البطء في إنجازهم للعمل، على الرغم من تعارض هذا السلوك مع سماتهم الشخصية، ويشير ذلك إلى أن هناك تصرفات

متعمدة يقوم بها بعض العاملين، ويستهدفون من خلالها الإضرار بالمنظمة التي يعملون بها (Shao et al, 2022, 825).

ويشار لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior، بأنها مجموعة من التصرفات الفردية أو الجماعية التي تضر بالمؤسسة أو العاملين فيها، وتشكل تحدياً حقيقياً أمام جهود التطوير والتحسين المستمر (Shao et al, 2022, 825). كذلك تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها نمط السلوكيات السالبة الصادرة أثناء العمل بشكل مقصود من العاملين والتي تنتهك قيم ومعايير وقواعد وأخلاقيات المنظمة (Bujang et al, 2024, 2).

وعُرفت أيضًا بأنها سلوكيات سلبية مدمرة للمؤسسة تؤدي إلى الإخلال بالأنشطة التشغيلية والأصول وإيذاء العمال، ومن ثم فإن هذه السلوكيات يمكن أن توجه تجاه المؤسسة أو مستفيديها أو تجاه العاملين فيها من الرؤساء أو الزملاء أو الرؤوسين (Anjum & Parvez, 2013, 418). كذلك يعد السلوك المضاد للإنتاجية أي سلوك أو فعل قابل للقياس يصدر عن العامل ويؤدي إلى تقليل تحقيق أهداف المنظمة أو الإضرار بأفرادها، سواء كان هذا السلوك مقصوداً أم ناتجاً عن تهور أو ضعف ضبط النفس (Ones & Dilchert, 2013, 645).

لذلك، يعد أن أي سلوك مدرسي لا يتوافق مع القواعد التنظيمية الاجتماعية يعد سلوكاً مضاداً للإنتاجية ينتهك القواعد التنظيمية ويهدد المدرسة، وبالتالي فهي ضارة بالمدرسة والطلاب في جميع أشكالها، سواء الصريح منها أو الضمني (Anwar et al, 2011, 97).

وبالنظر للسلوكيات التي تتم داخل بيئة العمل، يمكن ملاحظة سلوكيات متعددة، يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية: الأولى تعرف بسلوكيات الدور الرسمي، والتي تتدرج عادة ضمن التوصيف الوظيفي، والثانية تعرف بسلوكيات الدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي مفيدة لتحقيق مصالح المنظمة، والثالثة تعرف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي تمثل مصدر تهديد وضرر للمؤسسة والعاملين حيث تتراوح ما بين التسبب والسرقة والفساد إلى الاعتداء على المؤسسة والأفراد (المهدي، وآخرون، ٢٠١٥، ٦١).

وتشير الدراسات السابقة إلى أن التركيز على دراسة السلوكيات الإيجابية المرغوبة ظل محل اهتمام لفترة طويلة، وأغفلت بقصد أو بدون قصد السلوكيات غير المرغوبة، مع أن دراسة سلوكيات المضادة للإنتاجية التي تخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وتعود بالضرر على وظائف المؤسسة وممتلكاتها، لا تقل أهمية عن دراسة السلوكيات الإيجابية (توفيق، خالد، ٢٠٢٣، ١٢٤)؛ حيث أصبحت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سائدة

وبكثرة وتتصف بالنمو والتطور والسرعة، وكذلك أضحت موجودة في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية (Baharom et al, 2017, 1).

ومن الملفت للانتباه أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لا تمثل مشكلة تخص المؤسسات فقط، بل لها آثار اقتصادية واجتماعية أوسع، حيث تؤثر على إنتاجية المنظمات، وكفاءة الموارد البشرية، والعلاقات المهنية، والاستقرار النفسي والاجتماعي داخل بيئة العمل، ويعكس النمو المتزايد في الأدبيات الخاصة بها خلال العقدين الماضيين اهتماماً علمياً متزايداً بهذا المجال (Ones & Dilchert, 2013, 656).

ولنمط القيادة المتبع دور مهم في الحد من أو تنامي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: حيث تعكس تصرفات القيادة واتباعها للنمط قيادة سواء كانت (أخلاقية - تحويلية- رقمية - روحية - سامة) سلوكيات العمل بصورة إيجابية أو سلبية بناءً على نمط القيادة المتبع.

وهذا ما أكدته سيم Saim أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث؛ تؤثر السمات الشخصية للموظفين، ومشاعرهم السلبية، ومستويات معنوياتهم ودوافعهم، وفروقاتهم الفردية مثل: العمر، والجنس، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، والذكاء العاطفي على سلوكهم المضاد للإنتاجية؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن السمات التنظيمية مثل المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والدعم التنظيمي المتصور، وغموض الدور، والمناخ الأخلاقي، والعدالة التنظيمية، ونمط القيادة المتبع يمكن أن تتسبب في زيادة أو انخفاض مستويات إظهار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الموظفين (Saim, M., 2020, 167).

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بهدف توفير آليات للتعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المدارس المصرية؛ كما أصدرت الوزارة لائحة الانضباط المدرسي وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٧٩) لعام ٢٠١٥م، والتي بموجبها يتم تشكيل لجنة الحماية المدرسية، والتي تهدف إلى وضع آليات وإجراءات للتعامل مع المشكلات السلوكية والأخلاقية وتعديلها للحد من أشكال الإساءة داخل المؤسسة التعليمية (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٥، ٣).

فضلاً عن وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي، التي تؤكد على وضع قواعد محددة وموضوعية ومعلنة تلائم كافة أشكال الأداء بالمؤسسة التعليمية (القيادة والمعلمين والإداريين والمتعلمين)، وتطرح على العاملين بالمدرسة نمطاً سلوكياً مستهدفاً يلتزمون به في جميع تصرفاتهم وممارساتهم وإطاراً عاماً يُحدد أساليب تنفيذ ما يعهد إليهم به من مهام (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٨).

استنادًا لما سبق، تبرز أهمية دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام نظرًا لكونها تمثل أحد التحديات التنظيمية التي تؤثر بصورة مباشرة في جودة العملية التعليمية وكفاءة أدائها المؤسسي. إذ يُسهم التعرف على طبيعة هذه السلوكيات وأسبابها وآثارها في صياغة سياسات وآليات فعالة للوقاية منها والحد من انتشارها، بما يعزز مناخ العمل الإيجابي داخل المدارس، ويرسخ ثقافة الانتماء والانضباط، ويرفع كفاءة الأداء التربوي والإداري. كما قد تُسهم نتائج هذه الدراسة في دعم جهود وزارة التربية والتعليم في تحقيق الانضباط المؤسسي، وتحسين بيئة العمل المدرسية بما يتسق مع متطلبات الجودة والاعتماد التربوي في جمهورية مصر العربية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة بهدف توفير آليات للتعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلا أن مشكلة الدراسة تتجلى من خلال ما تشهده المدارس المصرية من بعض المؤشرات التي تعكس انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل المجتمع المدرسي، وهو ما يُثير القلق بشأن كفاءة الأداء وجودة الممارسات الإدارية والتربوية. ويزداد الأمر تعقيدًا في ظل تعدد العوامل التي تسهم في تفاقم هذه الظاهرة، سواء كانت ناتجة عن قصور في النظم الإدارية، أو ضعف في ثقافة الالتزام المؤسسي، أو تحديات ترتبط بالبيئة التنظيمية ذاتها، الأمر الذي يستدعي بحثًا علميًا متعمقًا للكشف عن طبيعة هذه السلوكيات وأسبابها وآثارها على فاعلية المدرسة كمؤسسة تربوية.

فقد أشارت دراسة محمد (٢٠١٥) إلى أن التعليم قبل الجامعي به بعض المظاهر السلبية منها: قصور التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم، وغياب نظام حقيقي للمساءلة أو المحاسبية التعليمية بالمدارس لضبط العلاقات الاجتماعية ومحاسبة كل من يخرق القوانين والأعراف السائدة، وندرة الشفافية في تقديم المعلومات عن أداء المدارس والعاملين بها ونشرها أمام الرأي العام، سواء كانت لإيجابية أم سلبية، وفقدان الثقة بين المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور وأفراد المجتمع) والإدارة المدرسية، وبخاصة فيما يتعلق بجودة ونوعية التعليم، وضعف مشاركة المجتمع المدني بفاعلية في التمويل والمراقبة، وانتشار الفساد الإداري في مؤسسات التعليم العام (محمد، ٢٠١٥، ٢٦٢).

فضلاً عن كثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين، مما يجعلهم غير قادرين على العمل معًا بشكل تعاوني (محمد، ٢٠١٨، ٢٧٤). وكذلك قصور انضباط بعض المعلمين داخل المدرسة، ووجود هدر بشري في الغياب المتكرر من معلمي مدارس الذي يؤثر على سير العملية التعليمية (عبد الحفيظ، ٢٠٢٠، ١٨٨).

كما يواجه المعلمون في الوقت الحاضر العديد من المشكلات التي تعرقل النظام التعليمي في معظم المدارس، هذه المشاكل لها تأثير مباشر على عملية الالتزام التنظيمي

بالمدرسة، ومنها انشغال بعض المعلمين في مزاولة أعمال أخرى مثل الدروس الخصوصية لاحتياجهم العائد المادي، ووجود هدر بشري في الغياب المتكرر من معلمي المدارس الذي يؤثر على العملية التعليمية، وضعف قيام المعلمين بإعداد وتنفيذ الاختبارات الشفهية، والتحريرية وهي من الواجبات الأساسية للمعلمين (عبد الحفيظ، ٢٠٢٠، ١٥٢).

كما يوجد عددًا من المشكلات التي تعوق المدارس، منها تملق بعض الشخصيات الضعيفة لأصحاب النفوذ والسلطة، والحصول على بعض الامتيازات وتشويه صورة الزملاء، والدروس الخصوصية من أجل التقرب إلى التلاميذ وأولياء الأمور، والتعرض للزملاء في التخصص والتقليل من شأنهم في المادة الدراسية أو نعتهم بما ليس فيهم وقد تصل الدرجة للسباب أمام التلاميذ، ونقل المعلومات عن الزملاء للإدارة، هذا إلى جانب إنشاء تكتلات لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة، وزيادة الأعباء على المعلمين الجدد، وضعف الرضا عن العمل بالتدريس، وقلة فرص الترقى الوظيفي وسوء المعاملة وتصيد الأخطاء من جانب الإدارة والتفرقة في المعاملة (رضوان وآخرون، ٢٠٢٠، ٣٤٩). فضلاً عن عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها (راغب، وعلي، ٢٠٢٢، ٩٠).

والجدير بالذكر تأثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ببعض أنماط القيادة السلبية مثل القيادة السامة والقيادة الميكافيلية، في حين أن هناك أنماطاً إيجابية تحد من تلك السلوكيات مثل القيادة الروحية والقيادة الرقمية والقيادة الأخلاقية والقيادة التحولية والقيادة الأصيلة. حيث أكدت دراسة (أحمد، ٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية دالة سالبة بين (الصمت التنظيمي، السلوكيات المضادة للإنتاجية) وكل من (القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة)، والقيادة الأخلاقية هي قيادة استباقية للأخلاق توفر مناخاً أخلاقياً داعم فهي تعبر عن مظاهر السلوك معيارياً، وأن القيادة الأخلاقية تساهم بصورة إيجابية في تشكيل السلوكيات الأخلاقية للعاملين مما يكون حاجزاً قوياً أمام ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (أحمد، ٢٠١٧، ٢٢١).

تأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل مدارس التعليم العام في مصر، والتي تتجلى في مظاهر متعددة مثل؛ ضعف الالتزام المهني، وغياب المساءلة، وتدهور العلاقات الوظيفية، وتقشي الممارسات السلبية كالصراعات والتكتلات والمحاباة، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء المدرسي وفعالية العملية التعليمية. وتثير هذه الظاهرة تساؤلاً جوهرياً حول كيفية الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في مصر بما يعزز بيئة مدرسية إيجابية تدعم الالتزام والانتماء المؤسسي. لذا تطرح الدراسة الحالية السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق بعض الأنماط القيادية
بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من منظور الأدبيات الإدارية
المعاصرة؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبعض الأنماط القيادية؟

٣. ما الجهود المصرية (التشريعات واللوائح المنظمة) للحد من سلوكيات العمل المضادة
للإنتاجية في مدارس التعليم العام؟

٤. ما الآليات المقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق بعض الأنماط
القيادية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات الإدارية
المعاصرة.

٢. توضيح العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبعض الأنماط القيادية.

٣. الكشف عن الجهود المصرية (التشريعات واللوائح المنظمة) للحد من سلوكيات العمل
المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام.

٤. تقديم آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق بعض الأنماط
القيادية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من سعيها إلى تعميق الفهم العلمي لسلوكيات
العمل المضادة للإنتاجية من خلال تحليل أبعادها والعوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة
لها؛ إذ تسهم في بناء إطار مفاهيمي للسلوك التنظيمي السلي، وتفتح المجال لبناء
نماذج تفسيرية جديدة تساعد على التنبؤ بحدوث هذه السلوكيات والحد منها داخل
المؤسسات التعليمية.

٢. تمثل الدراسة إضافة علمية في مجال دعم الصحة النفسية للعاملين في مؤسسات
التعليم، من خلال توجيه الجهود نحو تعزيز التوازن النفسي والمهني في بيئة العمل،

وزيادة الوعي المجتمعي بخطورة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام وتأثيرها في سلوك الأفراد، بما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة المهنية والإنتاجية العامة.

٣. تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية توظيف نتائج الدراسة في تصميم برامج واستراتيجيات مؤسسية وقائية وتدخلية تستهدف الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتعزيز الانضباط الوظيفي، إلى جانب توجيه صناع القرار والمسؤولين في مدارس التعليم العام نحو تطوير برامج تدريبية أخلاقية تستهدف القيادات والمعلمين، وتوعية مختلف فئات المجتمع المدرسي (مديرين، معلمين، طلاب، وأولياء أمور) بسبل التعامل الفاعل مع هذه السلوكيات للارتقاء بالمناخ المدرسي العام.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

١. الحدود الموضوعية:

اقتصر نطاق الدراسة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام المصرية، وتم تناولها من خلال بعدين رئيسين هما: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجّهة نحو أفراد المدرسة، والموجّهة نحو المدرسة ذاتها. ويعود تحديد هذه الأبعاد إلى كونها تمثل الصورة الأكثر شمولاً لظاهرة السلوك التنظيمي السلبي داخل البيئة المدرسية، وتعكس تأثيرها المتبادل على الفرد والمؤسسة والمجتمع، بما يتيح فهماً أعمق لجذور المشكلة وامتداداتها المختلفة.

كما اقتصر الدراسة في تحديد أنماط القيادة ذات العلاقة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أربعة أنماط هي (القيادة الأخلاقية، والقيادة الرقمية، والقيادة التحويلية، والقيادة السامة).

مبررات اختيار تلك الأنماط القيادية ذات العلاقة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

١. تم رصد العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والقيادة الأخلاقية؛ حيث تقوم القيادة الأخلاقية على العدالة النزاهة الشفافية، واحترام القيم الإنسانية؛ لذا فهي تعد معياراً للسلوك القويم، كما أن غياب القيادة الأخلاقية يولد بيئة خصبة للسلوكيات المضادة للإنتاجية، وفهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوكيات المضادة للإنتاجية يساعد واضعي السياسات في تصميم برامج تدريب للقادة على الأخلاق المهنية، وبناء نظم مساءلة شفافة تعزز ثقافة تنظيمية تحارب السلوك غير المنتج من جذوره. وفي ضوء النظرية الاجتماعية للتعليم العاملون يميلون إلى تقليد

سلوك قادتهم؛ لذا فالقائد الذي يلتزم بالقيم الأخلاقية يُنمّي ثقافة تنظيمية إيجابية تحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

٢. أما القيادة الرقمية فتم اختيارها لرصد العلاقة بينها وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية رغم قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بينها وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ولكنها أكثر أنماط القيادة اهتمامًا بالدراسة في الوقت الحالي؛ لذا رغبت الباحثة في توضيح تلك العلاقة. ولأنها ضرورية في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، حيث تؤثر مهارات القائد الرقمي وطريقة إدارته للتقنيات الحديثة على مستويات الالتزام التعاون، أو المقاومة لدى العاملين. واستخدام الأنظمة الرقمية في المتابعة، التواصل، وتقييم الأداء يقلل من فرص ممارسة بعض السلوكيات السلبية مثل التسبب، إخفاء الأخطاء، أو تعطيل العمل، لأنها تسهم في توثيق المهام وتوضيح المسؤوليات.

٣. تتبع أهمية دراسة العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والقيادة التحويلية من الدور الفعال الذي تمارسه القيادة التحويلية في توجيه سلوك العاملين وتشكيل بيئة عمل خالية من الممارسات السلبية؛ فالقيادة التحويلية تقوم على إلهام الأفراد، وتحفيزهم، وتعزيز شعورهم بالثقة والانتماء للمؤسسة، وهو ما يسهم في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

٤. وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والقيادة السامة نظراً لتأثير هذا النمط القيادي السلبي على المناخ النفسي والتنظيمي داخل المدرسة. فالقيادة السامة تمارس من خلال سلوكيات عدائية أو استبدادية أو استغلالية، مثل الإذلال التقليل من جهود الآخرين، سوء استخدام السلطة، غياب العدالة، أو التركيز على المصلحة الشخصية على حساب العمل؛ مما يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات سلبية مثل الانسحاب، الإهمال أو الانتقام، كاستجابة دفاعية أو احتجاجية على أساليب القيادة غير الصحية.

وتجدر الإشارة هنا إلى ندرة الدراسات العربية التي وضحت العلاقة بين تلك الأنماط سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وخاصة في مدارس التعليم العام.

٢. الحد المكاني:

تناولت الدراسة مدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية، وذلك انطلاقاً من كونها تمثل منظومة واحدة مترابطة من حيث البنية التنظيمية، والأهداف التربوية، وطبيعة التحديات الإدارية والمهنية التي تواجهها. وقد تم اختيار هذا النطاق المكاني الشامل لتمكين الدراسة من تقديم نتائج أكثر تعميماً وشمولاً على مستوى النظام التعليمي بأكمله.

٣. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على القيادات المدرسية والمعلمين بمدارس التعليم العام في مصر، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تشكيل البيئة التنظيمية داخل المدرسة، والأكثر احتكاكًا بمواقف العمل اليومية التي قد تولّد أو تحدّد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

مصطلحات الدراسة:

تعرض مصطلحات الدراسة المفردات الرئيسة التي وردت في عنوانها بهدف تحديد دلالاتها المقصودة بالدراسة الحالية، ولذلك تم تقديم التعريف الإجرائي لكل من؛ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مدارس التعليم العام، والآليات المقترحة.

١. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Behavior:

عرفت الدراسة الحالية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجرائيًا بأنها: مجموعة الأفعال أو التصرفات التي يقوم بها القيادات المدرسية والمعلمين داخل المؤسسات التعليمية بشكل متعمد والتي تنتهك القواعد والقيم التنظيمية، وتُضعف من تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. وتشمل هذه السلوكيات أنماطًا مثل الإهمال في أداء المهام، والنزاعات بين الزملاء، والإساءة اللفظية، والغياب المتكرر، والتسويف، أو النقاعس عن التعاون في الأنشطة الجماعية. وتنعكس هذه السلوكيات سلبيًا على جودة التعليم، وعلى الأداء المهني للمعلمين، وعلى مناخ العمل المدرسي العام.

٢. القيادة الأخلاقية:

تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المناسب معيارياً كالصدق والنزاهة والأمانة وغيرها للاتباع ليقفوا به، ويكون تعزيز سلوك الأتباع من خلال التواصل في اتجاهين التعزيز من خلال توفير المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الأخلاقي، وتأديب المخالفين، والتعزيز من خلال صنع القرار وذلك بإفهام الأتباع أهمية قراراتهم واتخاذ القرارات العادلة (Brown et al., 2005, 120).

٣. القيادة الرقمية:

يُعرف قاموس الناشر الأكاديمي الدولي IGI Global: International Academic Publisher القيادة الرقمية بأنها "منظور طويل الأجل يستفيد من الموارد المتاحة لتنفيذ التغييرات المتوقعة داخل ثقافة المؤسسة وتحسين كفاءتها الرقمية باستخدام مفاهيم المستقبلية التي يمكن تطبيقها وتطويرها" (IGI Global, 2024, Digital Leadership).

٤. القيادة التحويلية:

والقيادة التحويلية هي نموذج قيادي يُحدث تغييرًا جوهريًا في الأفراد والمؤسسات، حيث يهتم القائد بتسمية مهارات مرؤوسيه ورفع درجة وعيهم وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم

الذاتية لتحقيق أهداف الجماعة، من خلال التأثير الإلهامي وبناء الثقة وخلق الرؤية المشتركة (بدوي، ٢٠١٠، ١٢٨).

٥. القيادة السامة:

القيادة السامة هي مجموعة من السلوكيات العدائية داخل بيئة العمل، والتي تسيئ وتحقر من الآخرين بغرض إبراز أو تعزيز ذاته، ولا شك أن تراكم مثل هذه السلوكيات تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة على المدى البعيد (Wang, Z., et al, 2019, 505).

٦. مدارس التعليم العام:

يقصد بمدارس التعليم العام في الدراسة الحالية؛ المدارس الرسمية التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم بالحلقة الأولى (المدرسة الابتدائية) والثانية (المدرسة الإعدادية) من التعليم الأساسي، والتعليم الثانوي العام.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تناولت الدراسة الحالية عددًا من الدراسات السابقة ذات الصلة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك من أجل الوصول إلى فهم أعمق ولتعزيد المشكلة وتحديد بدلة، إضافة إلى تحديد موضع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة. وفيما يلي عرض الدراسات العربية تليها الدراسات الأجنبية، ثم تعقيب عليها، وذلك على النحو التالي:

أولاً دراسات عربية:

١. دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٤): يمثل المعلمون حجر زاوية وركن أساسي في مساعدة المنظمات التعليمية- ومن بينها المدارس الثانوية العامة- على تحقيق أهدافها، ولكن شريطة قيامهم بسلوكيات تدعم جهود المدرسة، وتساعد في القيام بأدوارها. ولكن قد يقوم بعض المعلمين بسلوكيات سلبية انتقامًا من الظروف التي يواجهونها في بيئة العمل، تسمى بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي تعرف في سياق هذه الدراسة بأنها "تلك السلوكيات المقصودة وغير المرغوبة، الصادرة من المعلمين، وتشكل عداء تجاه زملائهم، وتتعارض مع تحقيق المنظمة التعليمية لأهدافها، مما يهدد رفاهيتها ورفاهية أعضائها". لذا هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إجراءات مقترحة لمواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد اقتصر الدراسة على ثلاثة محددات لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، هي: ضغوط العمل، وسلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين، وثقافة المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف وتشخيص واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، ومن ثم وضع إجراءات مقترحة لمواجهة تلك المحددات.

٢. **دراسة (أسماء جمعة عبد العزيز، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة الاحتواء العالي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وتقديم مقترحات إجرائية للاستفادة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعة، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٤١٢) من أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي في أبعادها الأربعة جاء بدرجة متوسطة، وأن واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية جاء بدرجة متوسطة، وبناء على معامل ارتباط بيرسون أظهرت النتائج أن إدارة الاحتواء العالي وأبعادها ارتبطت ارتباطاً دالاً عكسياً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة مقترحات إجرائية يؤمل أن تتبناها القيادات بجامعة المنوفية؛ للوقاية من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والحد من انتشارها.

٣. **دراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة لتعرف أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على الجهاز الإداري بجامعة بنها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٢٩٩) موظفاً، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين التماثل التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أي أن ارتفاع مستوى الانتماء والتماثل التنظيمي لدى الموظفين يؤدي إلى انخفاض السلوكيات السلبية التي تضر بالمنظمة أو أفرادها. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المستجيبين حول التماثل التنظيمي تبعاً لمتغيري الجنس والعمر، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق المتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التماثل التنظيمي من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، وتقدير جهودهم، وتنمية شعورهم بالانتماء المؤسسي بما يسهم في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ورفع كفاءة الأداء الإداري داخل الجامعة.

٤. **دراسة (ظافر، ٢٠٢٣):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، وواقع ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت، وأثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانتين على عينة قدرها (٤٥٨) معلماً و(١٢٣) من الجهاز الإداري بمدارس المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بمدارس التعليم العام جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وبانحراف معياري قدره (٠.٣٧٨)، وأن واقع ممارسة سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية في

مدارس التعليم العام في الكويت جاء أيضاً متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٩)، وبانحراف معياري قدره (٠.٤٩٣)، مع وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود علاقة تأثير لأبعاد الحوكمة الرشيدة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختتمت الدراسة بوضع مجموعة من التوصيات لتفعيل الحوكمة الرشيدة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام بدولة الكويت.

٥. **دراسة (الأنصاري، ٢٠٢٢):** هدف الدراسة إلى التعرف على الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة الدراسة على عينة قدرها (٣٥٦) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء محور الصحة التنظيمية بدرجة منخفضة بمدارس الثانوية الفنية بمتوسط حسابي (٢.٥٣)، وتراوحت أبعاد فئات الصحة التنظيمية بين متوسطة ومنخفضة، وكانت الأبعاد التي جاءت بدرجة متوسطة أعلاها بُعد التماسك المؤسسي بمتوسط حسابي (٢.٧١)، يليه بُعد الدعم بالموارد (٢.٦٢)، بينما جاءت باقي الأبعاد بدرجة منخفضة، وكان أعلاها المبادأة بالعمل بمتوسط حسابي (٢.٥١)، يليها الروح المعنوية بمتوسط (٢.٥٠)، وتأثير القائد (٢.٤٨)، ثم الاعتبارية (٢.٤٧)، وأخيراً بُعد التأكيد الأكاديمي بمتوسط حسابي (٢.٤١)، بينما جاء محور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وجاء في المرتبة الأولى بُعد السلوكيات المضادة نحو الأفراد بمتوسط حسابي (٢.٨٠)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد السلوكيات المضادة نحو المدرسة بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، إلى جانب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزي إلى: النوع، والمؤهل الدراسي، والمجال وسنوات الخبرة، وأخيراً تم التوصل أن أبعاد الصحة التنظيمية السبعة يفسرون معاً (٧٥ %) من التباين الكلي في الإسهام بالتنبؤ بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٦. **دراسة (عبد الجليل، ٢٠٢١):** استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار أثر التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٧٢٣) إداري من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين بعض أبعاد الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها؛ وأن دخول التهكم التنظيمي كمتغير وسيط قد أثر في هذه العلاقة.

٧. **دراسة (رياض، ٢٠١٩):** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر من وجهة نظر القيادة المدرسية والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٤٨) قيادة مدرسية ومعلمًا في مدن الغردقة، ورأس غارب، وسفاجا، والقصور. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر القيادة المدرسية والمعلمين جاءت بدرجة ضعيفة، وأن درجة واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية جاءت بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة ارتباطية عكسية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، كما أن للثقافة التنظيمية قدرة تنبؤية دالة إحصائية بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بها. وأوصت الدراسة بتعريف قيادات ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بأهمية الثقافة التنظيمية، وبما تحقّقه من نتائج إيجابية داخل المدرسة.

٨. **دراسة (أحمد، ٢٠١٧):** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ لوضع نموذج يفسر العلاقات السببية بين هذه المتغيرات، وذلك بالتطبيق على مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الأدوات على عينة قدرها (٤١٨) معلماً. وتوصلت النتائج إلى أن توافر المناخ الأخلاقي جاء بمتوسط حسابي عالي (٣,٥٦)، وجاءت القيادة الأخلاقية ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي بدرجة متوسطة (٣,٣٦، ٣,٢٤، ٢,٧٥) على الترتيب، بينما جاء توافر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بدرجة منخفضة (١,٩٣)، ووجود علاقات ارتباطية دالة موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة، كذلك بين الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) وكل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة، وكذلك وجود العديد من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة موجبة أو سالبة لبعض متغيرات الدراسة على بعض الآخر، لتعمل بعض المتغيرات كمتغيرات وسيطة، وباستخدام تحليل المسار تم الحصول على أوزان انحدار معيارية دالة (معاملات المسار) ليتم التوصل إلى نموذج سببي أساسي، يفسر العلاقات السببية والتأثيرات بين متغيرات الدراسة ويتطابق مع النموذج المقترح.

٩. **دراسة (المهدي، وآخرون، ٢٠١٥):** هدفت الدراسة إلى بناء نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، واستخدام هذا النموذج في تقدير درجة ممارسة المعلمين لهذه السلوكيات، وتكونت العينة من (١٣١) من مديري

المدارس الحكومية بمحافظة مسقط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وتطوير أداة لقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تم تقنينها على الواقع العملي. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن نموذج بنية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين يشمل ثلاثة أبعاد أساسية هي (ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في العمل)، وأن ممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً لتقدير مديري المدارس جاء منخفضاً، وكان أعلى الأبعاد ممارسة هو البعد الأول (ضعف الالتزام بقوانين العمل)، وأقلها هو البعد الثالث (السلوكيات العدائية في العمل)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعزى لجنس المدير، بينما توجد فروق في تقديرات المديرين تعزى للخبرة. وقد تم تقديم مجموعة من المقترحات لمعالجة مثل هذه السلوكيات في المدارس.

ثانياً الدراسات المنشورة بالإنجليزية:

١. دراسة (Cai, et al, 2024): تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تزيد من احتمال ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين، وتقديم توصيات للحد منها. وتوضح الدراسة أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تُهدر موارد المنظمة وتُلحق ضرراً كبيراً بتطورها واستدامتها، مؤكدة أن سلوك العاملين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة داخل المنظمة. وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشير الباحثون إلى أن ممارسات القيادة القائمة على الخداع أو الاستغلال، كما في القيادة الميكافيلية، تؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالإشراف التعسفي، مما ينعكس في سلوكيات عمل مضادة للإنتاجية. استندت الدراسة إلى بيانات مسحية لعدد (٢٨٩) موظفاً من مؤسسات صينية صغيرة ومتوسطة الحجم، وكشفت النتائج أن القيادة الميكافيلية تؤثر إيجابياً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال الدور الوسيط للإشراف التعسفي، كما أن السلوك السياسي التنظيمي للقائد يعزز هذا التأثير بشكل أكبر عند ارتفاع مستوياته.

٢. دراسة (Travis & Craig, 2023): تناولت الدراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية باعتبارها أفعالاً مقصودة يقوم بها الموظفون وتؤدي إلى الإضرار بالمنظمة أو بأصحاب المصلحة فيها. وقد ركزت الأبحاث السابقة على أبعاد هذا السلوك والعوامل الموقفية والشخصية المؤثرة فيه، إلا أن هذه الدراسة قدمت منظوراً جديداً من خلال تحليل أنماط العاملين وفق منظور قائم على الأشخاص. وباستخدام التحليل الكامن للملامح (لعينة مكونة من ٥٢٢ موظفاً)، توصلت الدراسة إلى أربعة أنماط رئيسية: النمط الأول تمثل في موظفين ذوي مستويات منخفضة جداً من السلوكيات

المضادة (أطلق عليهم "الملائكة" بنسبة ١٤٪)، بينما أظهر النمط الثاني مستويات أعلى من السلوكيات الأقل حدة مثل إساءة استخدام الوقت أو الموارد وضعف الانضباط في الحضور بنسبة (٣٣ ٪). أما النمطان الآخران فتميّزا بمستويات مرتفعة من السلوكيات المضادة، مع اختلاف أحدهما في ارتفاع معدلات تعاطي المخدرات بنسبة (١٤ ٪). كما أظهرت النتائج فروقاً جوهرياً بين الأنماط في سمات الشخصية مثل النرجسية، والاعتلال النفسي، والميكافيلية. وتشير الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في النماذج البحثية والممارسات الإدارية التي تقتض تجانساً في السلوكيات المضادة بين العاملين، وتدعو إلى تبني مداخل أكثر فردية في فهم هذه السلوكيات ووضع استراتيجيات التدخل المناسبة للحد منها.

٣. دراسة (Al-Romeedy & Ozbek , 2022): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير نمط القيادة الأصلية على الرضا في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها المتمثلة في: التخريب، الانسحاب، انحراف الإنتاج، السرقة، والإساءة إلى الآخرين، مع الكشف عن الدور الوسيط للرضا في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأصلية تؤثر عكسياً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما تبين أن الرضا في مكان العمل يؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأن الرضا في مكان العمل يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٤. دراسة (Shao, et al, 2022): تتناول هذه الدراسة بشكل شامل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، من خلال مراجعة وتحليل موسّع لمفهومها وآلياتها وأسبابها وتأثيراتها، بهدف بناء فهم أعمق لهذه السلوكيات ووضع أسس علمية للبحوث المستقبلية وتقديم رؤى جديدة للتعامل معها. وتشير الدراسة إلى أن مصادر الضغوط في بيئة العمل الحديثة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: القيود التنظيمية، والصراعات الشخصية، والظلم التنظيمي، حيث تتم مناقشة كل منها وتحليل أسبابه من منظور نفسي مستند إلى نظرية "الضغط والتكيف النفسي". كما استعرضت الدراسة بعض الآليات والتدخلات التي يمكن أن تسهم في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مثل تعزيز الكفاءة الذاتية، وممارسة اليقظة الذهنية، واليوغا، مؤكدة الحاجة إلى مزيد من الدراسات المعمقة في هذا المجال.

تعقيب على الدراسات السابقة:

لا يقتصر عرض الدراسات السابقة على سرد نتائجها، بل يهدف إلى إبراز موقع الدراسة الحالية من خلال تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف واستخلاص ما يفيد بناء إطارها

النظري. ومن خلال استقراء الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يمكن تلخيص التحليل في ثلاثة محاور:

أولاً: أوجه التشابه.

١. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كون سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نتاج تفاعل عوامل تنظيمية متعددة كالقيادة، والمناخ، والعدالة، والضغط التنظيمية.
٢. أجمعت الدراسات على تأثير السلبي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أداء المؤسسات وكفاءة الموارد والصحة النفسية للعاملين، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية.
٣. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على المنهج الوصفي.
٤. أوصت الدراسات بضرورة تبني سياسات مؤسسية متكاملة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهو ما تسعى الدراسة الحالية إليه في سياق مدارس التعليم العام في مصر.

ثانياً: أوجه الاختلاف.

١. اختلفت بيئة الدراسات السابقة وسياقاتها الجغرافية؛ حيث تنوعت بين مصر، الكويت، سلطنة عمان، الصين، وكذلك مستوياتها التنظيمية (مدارس ابتدائية وثانوية، جامعات، مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، مما يبرز انتشار مظاهرها وشدتها وطبيعتها مسبباتها.
٢. تناولت الدراسات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في علاقتها بمتغيرات إدارية ومؤسسية متنوعة كالحوكمة والصحة التنظيمية، وأخرى ركزت على السمات الشخصية، وبعضها بحث في أدوار وسيطة مثل الرضا الوظيفي، الإشراف التعسفي، السلوك السياسي التنظيمي.

ثالثاً: أوجه الاستفادة:

في ضوء المراجعة المنهجية للدراسات السابقة ذات الصلة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يمكن تحديد أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية على النحو الآتي:

١. ساهمت في بناء الإطارين النظري والمنهجي للدراسة الحالية، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتحديد أبعادها وأنماطها في البيئة التعليمية، إضافةً إلى توجيه الدراسة الحالية نحو أبرز المتغيرات المؤثرة فيها والاعتبارات المرتبطة بتحليلها.

٢. الكشف عن جوانب القصور في الأدبيات، وبخاصة ما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل مدارس التعليم العام في السياق المصري؛ الأمر الذي يُعد الدراسة الحالية إضافة علمية، ويفتح مسارات بحثية مستقبلية لتناول الظاهرة من منظور أعمق وأكثر ارتباطاً بواقع المؤسسات التعليمية ومتغيرات العصر.

منهج الدراسة وخطواتها:

في ضوء طبيعة الموضوع، تعتمد الدراسة المنهج الوصفي، باعتباره من المناهج المناسبة لمعالجة مشكلة الدراسة الحالية؛ إذ إنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كیفياً وكمياً (عبيدات وآخرون، ٢٠٢٠، ١٨٧). وقد استخدمته الدراسة في تناول التأصيل النظري لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وإجراء تحليل كیفی لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمؤسسات التعليم في مصر من واقع القوانين والتشريعات، وبذلك سارت خطوات الدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

١. **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للدراسة، ويشمل: مقدمة الدراسة، وتحديد مشكلتها وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومنهج الدراسة، ومصطلحاتها، والدراسات السابقة، والخطوات الإجرائية، وهذا ما تضمنه القسم الأول.

٢. **الخطوة الثانية:** عرض الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من حيث المفهوم، والأبعاد، والعوامل المؤدية لهذه السلوكيات، والعواقب المترتبة عليها، وهذا ما تضمنه القسم الثاني.

٣. **الخطوة الثالثة:** عرض طبيعة العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبعض الأنماط القيادية وتحديداً؛ أربعة أنماط هي (القيادة الأخلاقية، والقيادة الرقمية، والقيادة التحويلية، والقيادة السامة)، وهذا ما تضمنه القسم الثالث.

٥. **الخطوة الرابعة:** الكشف عن الجهود المصرية (التشريعات واللوائح المنظمة) للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام، وهذا ما تضمنه القسم الرابع.

٦. **الخطوة الخامسة:** التوصل لآليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق بعض الأنماط القيادية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية، وهذا ما تضمنه القسم الخامس.

القسم الثاني- الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات الإدارية المعاصرة

اهتم الباحثون بدراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من عدة زوايا، فالبعض اهتم بتأصيل المفاهيم، والتمييز بينه وبين المصطلحات المترادفة، ومراحل تطور المصطلح، بالإضافة إلى معرفة أبعاده ومظاهره، والبعض الآخر ركز على العوامل والآثار ذات الصلة به. وسوف يعرض هذا القسم هذه العناصر مع بيان خصوصية دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في قطاع التعليم، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

يقدم العنصر الحالي إطار مفاهيمي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ لتوفير فهم دقيق لطبيعتها وجوانبها لاسيما ملامحها في سياق مؤسسات التعليم. ويشتمل هذا الإطار على التعريف اللغوي الذي يسلط الضوء على الجذور اللغوية لمفردات المصطلح، ثم التعريفات الاصطلاحية المتداولة بالأدبيات الإدارية.

١. التعريف اللغوي:

يُعرف السلوك لغوياً في قاموس المعاني: بأنه مصدر سَلَكَ، والفعل سَلَكَ/ سَلَكَ ب/ سَلَكَ في يسْلُك، سلكا وسلوكا، والسلوك: سيرة الإنسان وتصرفه واتجاهه آداب/حسن/ سيئ السُّلوك، وسلوك الشخص مسلِكاً أي تصرف، والسلوك في علم النفس يعني الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء موقف يواجهه، أو الاستجابة لمنبه أو موقف. أما كلمة مضاد فهي اسم فاعل من ضادٌ، وعمل مُضاد أي مخالف، نقيض، معاكس، وضاد بين الشئيين: جعل أحدهما ضد الآخر. وكلمة الإنتاجية فهي اسم مؤنث منسوب إلى إنتاج، وإنتاج مصدر أنتج، وهو الإنتاج أو الزيادة في الثروة أو القيمة المحصلة نتيجة الاستغلال الكامل لقدرة القوة العاملة (معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٥).

أما في قاموس أكسفورد: السلوك هو: الطريقة التي يتصرف بها شخص أو يدير بها نفسه وخاصة إزاء الآخرين، أو الطريقة التي يتصرف بها شخص تجاه حالة أو تحفيز خاص. وتعرف الإنتاجية بأنها: تحقيق كمية أو نجاح كبير، بينما المضادة للإنتاجية فهي: النقيض أو المخالف للنتيجة المرغوبة أي أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو تصرف أو اتجاه الفرد المخالف للنتيجة أو النجاح المرغوب (Oxford Learners Dictionaries, 2025).

٢. التعريفات الاصطلاحية:

يعد مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من المفاهيم الحديثة في السلوك الإنساني السلبي، التي ركز عليها الباحثون للتعرف على أشكال السلوكيات السلبية داخل

المؤسسات؛ لأنها تؤذي المؤسسة من الناحية الأخلاقية والناحية الإنتاجية وبالتالي تؤثر على مخرجاتها ونواتجها.

تشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى السلوكيات الإرادية (المتعمدة) التي يقوم بها الأفراد داخل بيئة العمل وتؤدي إلى الإضرار بمصالح المنظمة أو العاملين فيها أو المتعاملين معها، كالتهاون في أداء المهام (slack work)، والإهمال المتعمد أو تعطيل العمل، وسلوكيات عدم التعاون أو الإضرار بثقة الزملاء والرؤساء (Cai et al, 2024, 4).

ويعد المعنى الشائع لسلوكيات المضادة للإنتاجية أنها مجموعة من السلوكيات السلبية والضارة والتي تصدر عن العاملين بالمؤسسة عن عمد، بالتالي تؤدي إلى خلل في سير المؤسسات التعليمية وإنتاجيتها (Yeşiltaş & Gürlek, 2020, 306).

كما عرفت بأنها السلوكيات التي يمكن أن يمارسها العاملون دون قصد أو بدون اعتقاد منهم أنها سلوكيات ضارة على الرغم أن تلك السلوكيات يتم تفسيرها من قبل الإدارة العليا للمؤسسات على أنها سلوكيات ضارة ومضادة للإنتاجية، أو تعرف بأنها سلوكيات خاطئة تصدر عن العاملين داخل المؤسسة، وتضر بمصلحتها، وتؤثر سلباً على مخرجاتها (Tuzun et al, 2017, 392).

وهي شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء المؤسسة للتعبير عن استياءهم، وتراجع رضاهم داخل المؤسسة، وكذلك كمحاولة منهم لحل الظلم داخلها. ويرى بأنه السلوك الذي يحدث أثراً ضاراً على المؤسسات وأعضائها، وتشمل أفعالاً علنية، مثل: العدوان والسرقة، وأفعال سلبية، مثل: الفشل المتعمد في اتباع التعليمات أو العمل بطريقة غير صحيحة (Toytok & Yavuz, 2018, 113).

كذلك عرفت بأنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المؤسسة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمؤسسة أو بأعضائها ومستفيديها، وتمثل المدارس إحدى المؤسسات، التي قد يسلك العاملون فيها (المعلمون) مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى الإضرار بمصالح المدرسة والعاملين فيها، ولهذا فهي سلوكيات إرادية مقصودة ضارة يمكن أن تؤدي المنظمة والعاملين فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة (المهدي وآخرون، ٢٠١٥، ٦١ - ٦٢).

كما عرفت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها؛ سلوكيات سلبية مدمرة للمؤسسة وتؤدي إلى الإخلال بالأنشطة التشغيلية والأصول وإيذاء العمال، ومن ثم فإن هذه السلوكيات يمكن أن توجه تجاه المؤسسة أو مستفيديها أو تجاه العاملين فيها من الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين (Anjum & Parvez, 2013, 418).

ومن ثم انققت التعريفات على أن هذه السلوكيات هي أفعال طوعية يقوم بها العاملون وتؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة أو أفرادها. بينما يعد الاختلاف الأساسي بين التعريفات هو مدى اشتراط وجود نية الإضرار؛ فبعض الباحثين يشترطون أن يكون السلوك مقصوداً، بينما يرى آخرون أن السلوك يمكن أن يكون ضاراً حتى لو لم يكن الهدف منه الإيذاء بشكل مباشر؛ مثل الإهمال أو الاندفاع أو العادات السلوكية السيئة (Ones & Dilchert, 2013, 645).

ومن ثم يشترط أن يكون هناك نية صريحة تعتمد إلحاق الضرر بالمنظمة أو بالعاملين بالمنظمة أو الاثنين معاً، وليست من قبيل المصادفة. إذ أن بعض الأفراد لا يضمرون نية الإضرار بالمنظمة أو العاملين فيها، على الرغم من أنهم قد شاركوا عمداً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد يتغيب أحد الموظفين عمداً عن العمل في أحد الأيام بنية إنجاز بعض الأمور الشخصية، وليس بقصد التأثير على إنتاجية المنظمة، كما أشار تايلور Taylor بأنه "لا يمكن اعتبار قبول أحد العاملين في المنظمة عرض عمل أفضل في منظمة أخرى بأنه سلوك انحراف تنظيمي على الرغم من أنه له أثر على المنظمة بتركه العمل فيها" (Neuman & Baron, 2005, 5).

ومن ثم يمكن أن يقصد بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في سياق مؤسسات التعليم، أنها مجموعة من الأفعال والتصرفات السلبية الفردية، التي تؤدي إلى خلل في سير المؤسسات التعليمية وإنتاجياتها، والتي تصدر عن قياداتها ومعلميها تلك السلوكيات الضارة عن عمد، وبالتالي تؤثر بالسلب على المدرسة، وعلى أعضاء المجتمع المدرسي.

كما أوضح ناريمان وبارون بعض الخصائص التي تميز سلوكيات المضادة للإنتاجية عن غيرها من المصطلحات المتداخلة الأخرى، وتتمثل فيما يلي (Neuman & Baron, 2005, 5-6):

- يشترط أن يكون هذا السلوك إرادياً ومتعمداً ورد فعل للتجارب في العمل وبالتالي فإن السلوك العرضي والذي هو خارج عن إرادة الفرد كالغياب بسبب المرض، أو البطء في إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه؛ لا يعتبر سلوكاً منحرفاً.
- يشترط أن ينتهك المعايير التنظيمية المهمة، وأنه يحدث كانعكاس لشخصية الموظفين.
- يشترط أن يكون متسبب ومرتكب فعل هذه السلوكيات أحد العاملين بالمنظمة.
- يستهدف السلوك، العاملين بالمنظمة أو المنظمة ذاتها، وأنه يحدث نتيجة للتكيف مع السياق الاجتماعي في المنظمة.
- يشترط أن يكون هذه السلوكيات متضاربة ومتعارضة مع المصالح العامة للمنظمة.

- أن يتناقض مع المعايير الاجتماعية العامة، وله القدرة على إيذاء الآخرين.
- ومما سبق يتضح من تعدد التعريفات الاصطلاحية السابقة ومن الخصائص المميزة لهذا المصطلح، أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على النقاط التالية:
١. أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تمثل سلوكيات ضارة ومقصودة أي أن الفرد يدرك أن سلوكه سيؤثر سلباً على المؤسسة.
 ٢. تتعارض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مع القواعد والمعايير التنظيمية؛ أي تمثل سلوك مخالف للقيم والضوابط المؤسسية.
 ٣. تؤثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على الأداء العام مما يؤدي إلى خسائر في الموارد، وانخفاض الجودة، وضعف الكفاءة.
 ٤. لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأثير سلبي مزدوج؛ يضر كلاً من المنظمة والأفراد على حدّ سواء.

ثانياً- تطور مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

توصف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها السلوكيات الضارة بالمؤسسة سواء كان هذا الضرر محققاً أو محتملاً أو من خلال إيذاء العاملين ومن ثم خفض فعاليتهم التنظيمية. ومن ثم تعد سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها بعض أعضاء المؤسسة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمؤسسة أو بأعضائها؛ مما جعل دراستها محل اهتمام الدراسات الإدارية خلال عدة عقود ماضية.

تاريخياً، بدأ الاهتمام بدراسة هذه السلوكيات منذ القرن التاسع عشر عندما لوحظ أن بعض ممارسات العمال كانت تُقلل من إنتاجية المؤسسات، مثل السرقة، والتخريب، والإساءة اللفظية، والنقص عن أداء المهام، والكذب، ورفض التعاون، والاعتداء الجسدي. وقد قام بينيت وروبسون بدراسة هذه الظواهر وتصنيفها ضمن ما سُمي بالانحراف الوظيفي، واشتقوا منها المفهوم الحديث لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Shao et al, 2022, 826).

وقد طرح مصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية عموماً خلال القرن التاسع عشر في الأدبيات الغربي في المجال الصناعي والتجاري؛ نتيجة للتأثيرات السلبية التي تسببها هذه السلوكيات للمؤسسة أو العاملين بها؛ ثم مع بداية الثورة الصناعية، عندما وصف تايلور ظاهرة التخريب في مكان العمل في بداية القرن العشرين في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" Principles of Scientific Management حيث لاحظ تظاهر بعض العاملين بالبطء في إنجازهم للعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي (Yildiz & Alpkhan, 2015, 331).

وبالتالي فإن سلوكيات المضادة لتنظيمياً في بيئة العمل ليست حديثة الظهور، وإنما لها تاريخ طويل بالمنظمات المختلفة، ومن ثم جاءت محاولات الباحثين لتصنيف السلوكيات المضادة تنظيمياً، وفهم العوامل التي تؤثر على احتمال انخراط الموظفين في مثل هذه السلوكيات.

وبدأت المحاولة الأولى لتصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ثمانينات القرن العشرين على يد الباحثين هولنجير وكلارك Hollinger & Clark عام ١٩٨٣م الذين يعتبروا مؤلف المصطلح من خلال التمييز بين نوعين من الأبعاد السلوكية، وهما: تدمير الممتلكات، وتدني الإنتاجية (Na-Nan et al, 2020, 747).

وفي تسعينات القرن العشرين قام كلا من روبنسون وبينيت بتصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى فئتين هما: الفئة الأولى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المؤسسة مثل تدمير الممتلكات وتدني الإنتاجية، والفئة الثانية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأشخاص كالمديرين والمشرفين والمستفيدين والعاملين (Robinson & Bennett, 2000, 349).

وفي بدايات الألفية، قام نفس الباحثين روبنسون وبينيت، الذين يُعدان من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بسلوكيات المضادة للإنتاجية؛ من خلال حصر (١١٣) سلوكاً منحرفاً، تم تقصيصهم إلى (٢٤) سلوكاً من خلال المحكمين المختصين (Robinson & Bennet, 1995, 555-572). وفي دراسة أخرى، قام نفس الباحثين بتطوير نموذجهما من خلال حصر (١١٣) سلوكاً منحرفاً، تم تقصيصها إلى (٢٤) سلوكاً من خلال عرضها على المحكمين المختصين، وتم إدراج هذه السلوكيات ضمن بُعدين رئيسيين، وهما: البُعد الأول: الانحراف التنظيمي وشمل (١٦) سلوكاً، والبُعد الآخر الانحراف الشخصي وشمل (٨) سلوكاً (Robinson & Bennett, 2000, 349).

ويمكن النظر لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ضمن نموذج الأداء الوظيفي في علم النفس التنظيمي؛ حيث يعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات والنتائج التي يقوم بها الموظف والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة أو تعيقها. وبناءً على ذلك، يشمل الأداء جانبيين: سلوكيات إيجابية تعزز تحقيق الأهداف، وسلوكيات سلبية تُعيق أو تضرر بالأداء، وهذه الأخيرة تمثل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وعليه تم تقسيم الأداء الوظيفي إلى ثلاثة مجالات رئيسية شملت (Ones & Dilchert, 2013, 644):

١. الأداء المهامي (Task Performance): ويتمثل في تنفيذ المهام الأساسية المطلوبة.
٢. سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior): وهي سلوكيات اختيارية بناءً على التعاون واحترام القواعد والمساعدة.

٣. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (work behavior counterproductive): وتشمل طيفاً واسعاً من السلوكيات مثل الغياب، العدوان، التمر، السرقة، التخريب، التحرش، تعاطي المخدرات، انتهاك السرية، الإهمال... الخ.

ولعل أول ظهور لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كقضية رئيسة في التعليم قد بدأت بدراسة أونال Unal عام ٢٠١٢م، وقد قسم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المدارس الابتدائية والثانوية إلى أربعة أبعاد رئيسة، وهي: الانحراف الشخصي، وانحراف التعليم، وانحراف في الوقت، والانحراف المشترك، ويؤكد أونال أن تاريخ مصطلح بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في السياقات التربوية يرجع إلى أواخر الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن التقليد الذي اشتق منه هذا المصطلح أكثر قدمًا من ذلك (Unal, 2012, 3).

كما تطور قياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ حيث انتقل من قياس سلوكيات محدودة إلى تطوير مقاييس شاملة تعتمد على أدوات متعددة البنود. في البداية، ركزت الدراسات على مشكلات عملية مثل الحوادث والغياب والتأخر، واعتمدت على سجلات فردية أو بنود بسيطة قابلة للقياس. لكن هذا النهج لم يكن كافيًا لتكوين فهم متكامل للسلوكيات السلبية في بيئة العمل. ومع اهتمام الباحثين بفهم الظاهرة لا مجرد التنبؤ بها، ظهرت مقاييس أوسع تضم قائمة من السلوكيات السلبية التي يُطلب من العاملين الإبلاغ عن تكرارها؛ مثل الاعتداء، والتخريب، وإهدار الوقت، والعدوان بين الأفراد، واللامبالاة الوظيفية (Ones & Dilchert, 2013, 646).

يتضح من العرض السابق أن مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية قد مرّ بتطور تاريخي ومنهجي متدرج؛ إذ لم ينشأ دفعة واحدة، بل كان نتاج تراكم معرفي مرتبط بالتحويلات التنظيمية والاقتصادية التي شهدتها بيئات العمل عبر العقود. فقد أظهرت البدايات الأولى للدراسات في القرن العشرين في ظل النمو الصناعي وتسارع الإنتاج - أن انحرافات العاملين كانت تُعد ممارسات فردية مرتبطة بالأداء المهني فقط، حتى جاء تناولها لاحقًا في إطار علم النفس التنظيمي بوصفها سلوكيات متعمدة تهدف إلى إضعاف كفاءة المؤسسة أو الإضرار بأعضائها.

ثالثاً- أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

اجتهد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي في وصف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتنبه لمخاطرها؛ لما تسببه من آثار سلبية عميقة داخل المؤسسات، إذ تسهم في إضعاف الأداء المهني وتقويض المناخ التربوي السليم، الأمر الذي قد يؤدي - في حال تفاقمها - إلى اهتزاز البنية التنظيمية للمؤسسة، وتحويل العاملين فيها إلى أدوات مُحبِطة ومعيقة للسلوكيات الإيجابية وثقافة الإنجاز، بما ينعكس سلباً على جودة الأداء.

لذا حظيت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، حيث سعت الدراسات إلى تصنيفها وفقاً لطبيعة الجهة التي تُوجَّه نحوها هذه السلوكيات. ومن أكثر تلك التصنيفات شيوعاً التصنيف القائم على؛ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجَّهة نحو المنظمة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجَّهة نحو الأفراد.

١ - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجَّهة نحو المنظمة:

يقصد به السلوكيات التي يستهدف فيها الموظف الإضرار بالمؤسسة نفسها أو مصالحها أو مواردها أو سمعتها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. يقوم الموظف بهذه الأفعال بدافع الغضب أو الإحباط أو الرغبة في الانتقام أو نتيجة شعور بعدم العدالة التنظيمية، ومن أبرزها (Cai et al, 2024, 4):

١. إهدار الموارد التنظيمية كاستخدام أدوات العمل لأغراض شخصية، أو إتلاف المعدات عمداً.
 ٢. التقاعس أو التراخي في العمل كأداء المهام ببطء أو عدم إكمالها بإتقان.
 ٣. خرق القواعد واللوائح المؤسسية كعدم الالتزام بالحضور والانصراف أو تجاهل الإجراءات الرسمية.
 ٤. الإضرار بسمعة المؤسسة كنشر شائعات سلبية عنها أو التحدث عنها بسوء أمام الآخرين.
 ٥. الاحتيال الإداري أو المالي والتلاعب في السجلات أو استخدام السلطة لتحقيق مصالح شخصية.
- ومما لا شك فيه أن جميع هذه الممارسات والسلوكيات السلبية تؤدي لتراجع الإنتاجية وجودة الأداء العام، فضلاً عن تآكل ثقة الإدارة بالعاملين، وكذلك خسائر مادية ومعنوية للمؤسسة، والإضرار إجمالاً بصورة المؤسسة داخلياً وخارجياً.

٢ - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجَّهة نحو الأفراد:

تتمثل في السلوكيات التي يستهدف فيها الموظف الإضرار بزملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه، سواء من خلال العدوان اللفظي أو النفسي أو الاجتماعي. وغالباً ما تتبع هذه الأفعال من الصراعات الشخصية، أو الغيرة، أو الشعور بالظلم، أو غياب بيئة العمل الداعمة، ومن أكثر تلك السلوكيات شيوعاً (Cai et al, 2024, 4):

١. الإساءة اللفظية أو العدوان، كالتهكم والسخرية والإهانة أو التوبيخ أمام الآخرين.
٢. العزلة الاجتماعية أو التجاهل المتعمد وتجاهل الزملاء أو الامتناع عن التعاون معهم.
٣. نشر الشائعات أو الإضرار بالسمعة المهنية للآخرين.
٤. التحيز أو المماطلة في تقديم الدعم المهني أو المعلومات اللازمة للعمل.

ومن الجدير بالذكر أن هذه السلوكيات السلبية تخلق مناخ عمل متوتر وغير آمن، مصحوب بزيادة واضحة في الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي بين العاملين.

وعلى صعيد آخر، حددت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بخمسة أبعاد كالتالي (Anjum & Parvez, 2013, 417-434):

١. الاعتداء على الآخرين: وهي معاملة الآخرين بعنف، ويشمل السلوكيات الضارة الصريحة التي يمارسها أحد العاملين تجاه زملائه من أعضاء المؤسسة، وهو سلوك مؤلم للآخرين، والألم قد يكون جسدياً، أو نفسياً الذي لا يقل وطأة عن الألم الجسدي.

٢. التخريب: ويعني الإضرار بالملكات المادية الخاصة بالمؤسسة أو التدمير المتعمد للأشياء، وإلحاق الضرر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد أيضاً من مظاهر التخريب.

٣. انحراف الإنتاج: يعني الفشل في أداء المهام الوظيفية بفعالية وبالطريقة التي كان من المفترض العمل بها، وعندما لا يؤدي الفرد العمل الموكل إليه، بالرغم من قدرته على تأديته، فهو فرد منغمس في الانحراف، وقد يحدث انحراف الإنتاج نتيجة لما يتعرض له الفرد من عدوان.

٤. الانسحاب: ويعني سلوك الفرد الذي يتجنب به موقف معين بدلاً من الإضرار بالمؤسسة وأفرادها، حيث يعتقد أن الانسحاب أفضل من الإضرار بالمؤسسة، وأشكال الانسحاب تتمثل في الحضور للعمل متأخراً، والانصراف مبكراً، والغياب، وفترات الراحة الزائدة.

٥. السرقة: تعني سرقة الممتلكات المادية وأصول المؤسسة، وتأخذ السرقة أشكالاً متعددة منها إخفاء السجلات، ومنها الخداع.

كما تم تصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لثلاث أنواع وهي (Ramshida & Manikandan, 2013, 61):

١. السلوكيات التي يكون الهدف منها الكسب الشخصي كالسرقة.

٢. السلوك الذي يكون الهدف منه تحقيق مكاسب تنظيمية.

٣. السلوك المدمر كالتخريب والاعتداء على الآخرين.

ويعتبر Unal الأكثر إسهاماً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث قسمها إلى نوعين من الانحراف شملت (٢٤) سلوكاً هي السلوكيات الموجهة نحو المؤسسة

التعليمية، والسلوكيات الموجهة نحو الأفراد مثل السلوكيات الموجهة للطلاب، وأولياء الأمور، وزملاء العمل، وهي كما يلي (Unal , 2013, 637 ; Unal , 2012, 1):

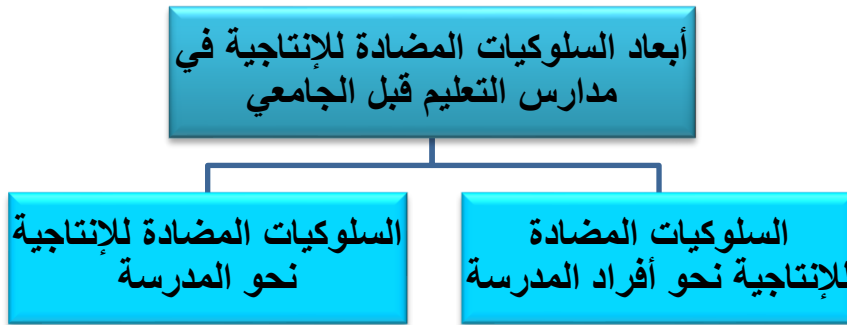
البعد الأول: سلوكيات الانحراف التنظيمي: Organizational Deviant Behaviors، وتشير إلى السلوكيات التي لديها القدرة على التأثير بشكل مباشر على جودة وكمية العمل بالمدرسة أو علاقاتها أو منعها من استخدام مواردها بشكل فعال، ويتكون من بعدين فرعيين، هما: البعد الفرعي الأول: الانحراف التنظيمي في مكان العمل Workplace deviant behaviors، والذي يشير إلى سلوكيات التي لديها القدرة على الإضرار بعمل المنظمة وتعمق جودة وكمية العمل المنجز. والبعد الفرعي الثاني: السلوكيات المنحرفة ضد الوجود التنظيمي Deviant behaviors against organizational existence، وهي سلوكيات خطرة تضر ببقاء المنظمة ووجودها من خلال التأثير سلباً على علاقاتها والرأي العام حولها والاستخدام الفعال لهذه العلاقات وتصورات الرأي العام عنها.

البعد الثاني: سلوكيات الانحراف الفردي Interpersonal deviant behaviors: وتشير إلى السلوكيات التي لديها القدرة على التأثير بشكل مباشر على علاقة المعلم بالزملاء والتلاميذ وأولياء الأمور، والتي تؤثر على جميع الزملاء بالمدرسة، وليس فقط المعلم الذي يتصرف بطريقة منحرفة، والشخص الذي يخاطبه السلوك المنحرف، وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وهي؛ البعد الفرعي الأول: سلوكيات تجاه زملاء العمل deviant behaviors toward co-workers وتستهدف الزملاء المعلمين. البعد الفرعي الثاني سلوكيات تجاه التلاميذ student-oriented deviant behaviors وهي موجهة نحو التلاميذ، وتؤثر هذه السلوكيات سلباً على العلاقة بين المعلم والطالب، وبالتالي بين المعلم وأولياء الأمور، ولها تأثير محدود على العلاقات في المدرسة بشكل عام. وأخيراً البعد الفرعي الثالث المتمثل في سلوكيات تجاه أولياء الأمور parent-oriented deviant behaviors، ويوجه إلى جميع المتعاملين خارج المدرسة بصفة عامة وأولياء أمور التلاميذ بصفة خاصة.

كما طور "أونال" تصنيفاً آخر للانحراف التنظيمي عام ٢٠١٣م، ويشتمل على أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الانحراف بين الأشخاص، وانحراف التعليم، ويتضمن: السلوكيات المنحرفة المرتبطة بأداء المعلم في غرفة الصف، وانحراف في استخدام الوقت، ويتضمن السلوكيات المتعلقة بالوقت الذي يقضيه المعلم في غرفة الصف، وأخيراً، انحراف التعاون والمشاركة، والذي يتعلق بالعمل الجماعي بين العاملين بالمدارس (Unal , 2013, 637).

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم قبل الجامعي في بعدين رئيسيين:

١. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو أفراد المدرسة: وتشمل سلوكيات سلبية ضد الإدارة، والمعلمين، والطلاب، مثل: التقليل من حجم الإنجازات، والتعليقات المسيئة، والاعتداء النفسي واللفظي.
 ٢. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية نحو المدرسة: وتشمل سلوكيات سلبية ضد سياسة المدرسة، والتشهير بسمعتها، وتخريب ممتلكاتها.
- ويوضح شكل (١) التالي أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام.



شكل (١) أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم قبل الجامعي
(إعداد الباحثة)

واستناداً لذلك تتجلى هذه السلوكيات في الإطار المدرسي، في ثلاثة أبعاد رئيسة تشمل؛ السلوكيات الموجهة نحو الأفراد داخل المجتمع المدرسي كالزملاء أو الطلاب وما صاحبها من نزاعات وإساءة وتهميش؛ والسلوكيات الموجهة نحو المدرسة كمؤسسة كاللامبالاة بالأنظمة، وإهمال المهام، وإتلاف الموارد؛ والسلوكيات الموجهة نحو المجتمع بما في ذلك الإضرار بسمعة المؤسسة أو ضعف المشاركة في أدوارها المجتمعية. ويسهم هذا التصنيف في فهم أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعمق، وتحديد مسارات التدخل للحد منها بشكل منهجي وفعال.

رابعاً- مظاهر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

وفقاً للأدبيات ذات الصلة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ تتكون تلك السلوكيات من مدى واسع من السلوكيات، وتعدد مظاهرها بشكل كبير. ويمكن إجمال المظاهر الرئيسية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي توصلت إليها الدراسات السابقة فيما يلي.

حدد بيرري وأونز، وساكييت مظاهر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في السرقة، والتغيب المتعمد، والعنف، وحوادث التخريب والاحتيال، والتقليل من الجهد المبذول في العمل، والسلوك العدواني (Mackey et al, 2019, 597). علاوة على ذلك، شملت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مظاهر مثل العدوان، والتخريب، والتحدي للامتثال للتوجيهات، أو القيام عن قصد بالعمل بشكل غير صحيح (Chernyak & Tziner, 2013, 3- 4).

في حين تم رصد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في (٣٠) سلوكًا، منها: السرقة والتخريب والتبديد، وأعمال العنف السرية والعلانية منها، والتلاعب بالمعلومات، والتغيب عن العمل، والإجازات المرضية بدون سبب، وتعاطي المخدرات والكحول، وضعف الأداء الوظيفي، والتأخير، والصراع بين الأفراد، ونسب الشخص أعمال الآخرين إليه، والاستخدام الشخصي لممتلكات المؤسسة، وانخفاض الإنتاجية، والمضايقات والتهديدات اللفظية، والتحرش الجنسي... الخ (Chernyak & Tziner, 2013, 3- 4).

وكذلك، شملت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سوء استخدام المعلومات والموارد والوقت، والغياب، والعنصرية، والعزلة، والعمل منخفض الجودة، وتعاطي المخدرات، والهجمات اللفظية والجسدية، وفقد الثقة، والضغط الاجتماعي، والتمر، والمضايقات (Sypniewska, 2020, 321).

في حين، حدد جرايس وساكييت أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في (١١) فئة: السرقة، وتدمير الممتلكات، وإساءة استخدام المعلومات، وإساءة استخدام الوقت والموارد، والسلوك غير الآمن، وقلة الحضور، وضعف جودة العمل، وشرب الكحول، وتعاطي المخدرات، والتواصل اللفظي غير المناسب، والإجراءات البدنية العنيفة، بينما حدد بينت وروبينسون السلوكيات المنحرفة في (١١٣) سلوكًا، ثم تقلصت إلى (٢٤) نوعًا من هذه السلوكيات في مكان العمل شملت فئتين: الانحراف التنظيمي (١٦) سلوكًا نحو المنظمة) والانحراف الشخصي (٨) سلوكيات موجهة نحو الأفراد العاملين (Chinwuba, 2023, 53- 54).



شكل (٢) سلوكيات العمل السلبية (عبد الله، ٢٠١٨، ٨٠)

يتضح من استقراء الأدبيات أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ليست ظاهرة أحادية أو محدودة، بل هي منظومة واسعة ومتنوعة من الأفعال السلبية التي تتدرج من مظاهر خفية كاللامبالاة وحجب الجهد وانخفاض جودة الأداء، إلى مظاهر أكثر خطورة كالتهريب والسرقة والاعتداء الجسدي واللفظي. وقد أسهمت الجهود البحثية، في توسيع فهم هذه السلوكيات من خلال تصنيفها وفق اتجاهاتها ومصادرها ودوافعها؛ مما مكّن من تنظيمها في أطر نظرية واضحة تُميز بين السلوكيات الموجهة نحو المنظمة والسلوكيات الموجهة نحو الأفراد، كما تم عرضها في الجزء الذي تناول أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ويُشير هذا التنوع إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تتشكل بفعل تفاعل عوامل نفسية وتنظيمية وثقافية، ما يفرض على المؤسسات ومنها المدارس تبني استراتيجيات شمولية لمعالجة جذور المشكلة لا مظاهرها فقط.

خامساً- أنماط الأشخاص الذين يقومون بسلوكيات مضادة للإنتاجية:

تُعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ظاهرة معقدة ترتبط بمجموعة من الخصائص الفردية والنفسية للعاملين، ولا يمكن تفسيرها بالاعتماد على العوامل التنظيمية فقط. وقد أسهم هذا المنظور في توضيح أن الأفراد لا يمارسون سلوكًا سلبيًا واحدًا، بل مجموعات مترابطة من السلوكيات التي تعكس نمطًا شخصيًا محددًا. ويتيح هذا المدخل تصنيف العاملين إلى فئات سلوكية معينة، بما يمكّن المؤسسات من فهم أعمق لمصادر السلوك غير المنتج، وتصميم سياسات أكثر دقة في الاختيار والتدريب والتطوير وتقويم الأداء.

ويمثل هذا المنظور إطارًا مهمًا خصوصًا في السياقات التعليمية، حيث يسهم في تشخيص أنماط سلوك المعلمين والقيادات ودعم التدخلات المهنية المناسبة لكل نمط.

وتتنوحي الفكرة الأساسية استخدام المدخل القائم على الأفراد (Person-oriented approach)؛ لرؤية مفادها أن الأفراد لا يظهرون نوعًا واحدًا فقط من السلوكيات السلبية، بل مجموعة مترابطة من السلوكيات؛ مثل الإهمال، والعُدوان، والتسيب، ومقاومة القواعد... الخ، وهذه المجموعات قد تشكل أنماطًا مميزة من الموظفين يمكن تصنيفهم إلى فئات بحسب نوعية السلوكيات التي يمارسونها، مما يتيح فهمًا أكثر عمقًا ويساعد في تصميم تدخلات أكثر دقة لمعالجة أنواع مختلفة من الموظفين الذين يقومون بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كما يمكن المؤسسات من تحسين سياسات الاختيار والتدريب والتقييم وفقًا لأنماط السلوك الفعلية للعاملين بها (2, Travis & Craig, 2023).

وترتبط سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العمل ارتباطًا وثيقًا بالاختلافات الفردية النفسية بين العاملين، حيث تلعب سمات الشخصية دورًا محوريًا في تفسير مدى ميل الفرد إلى الانخراط في مثل هذه السلوكيات. فقد أظهرت نتائج عدد من المراجعات والدراسات التحليلية أن سمة الضمير (Conscientiousness) تُعد من أكثر السمات المؤثرة في الحد من السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل؛ إذ يميل الأفراد ذوو مستويات الضمير العالية إلى الانضباط والالتزام وتحمل المسؤولية، مما يقلل احتمالات قيامهم بسلوكيات تضر بالمؤسسة. وفي المقابل، يرتبط انخفاض التوافق (Agreeableness) بزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، خصوصًا تلك التي تستهدف الزملاء، نظرًا لما يعكسه انخفاض التوافق من صعوبة في بناء علاقات إيجابية وتعاونية مع الآخرين (651, Ones & Dilchert, 2013).

كذلك تلعب السمات المركبة دورًا ملحوظًا في التنبؤ بالسلوك المضاد للإنتاجية، ومنها مقاييس النزاهة، والتسامح مع الضغط، والاستعداد للعنف، ومقاييس إدمان المخدرات أو الكحول. وترتبط هذه المقاييس في جوهرها بسمات الضمير والتوافق والثبات الانفعالي، مما يعزز قدرتها على تحديد الأفراد الأكثر عرضة لإظهار سلوكيات تضر بالمؤسسة أو بزملائهم (651, Ones & Dilchert, 2013).

كما تُعد السمات المظلمة للشخصية (The Dark Triad) من أبرز المتغيرات الشخصية التي تفسر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتتجسد في سمات ثلاث، رغم اختلافها، إلا إنها تتداخل جزئيًا وتُعد مؤشرات قوية على الميل نحو السلوكيات السلبية في بيئة العمل، وتشمل ثلاث سمات مترابطة (3, Travis & Craig, 2023):

١. النرجسية (Narcissism): الإحساس المبالغ بالذات، والحاجة للإعجاب، وضعف التعاطف مع الآخرين. والتي تؤدي بدورها إلى تجاهل القواعد والسلوكيات التنظيمية والسعي وراء التميز الذاتي.

٢. الميكاڤيلية (Machiavellianism): وتعني الميل إلى التلاعب بالآخرين لتحقيق أهداف شخصية، والشك في نواياهم، والسلوك غير الأخلاقي. وترتبط عادة بالكذب، والغش، واستغلال المواقف.

٣. السيكوپاثية (Psychopathy): ومن مظاهرها الاندفاعية، والبرود العاطفي، وغياب الشعور بالذنب أو الخجل، وتؤدي إلى سلوك عدواني أو مؤذٍ للآخرين دون تردد.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أهمية القدرات العقلية (Cognitive Ability) في ضبط السلوك، حيث تبين أن الأفراد ذوي القدرات العقلية المرتفعة أقل ميلاً للانخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ربما نتيجة وعيهم بالنتائج المترتبة على أفعالهم وقدرتهم على تبني استراتيجيات فعالة لحل المشكلات. كما تلعب القيم الثقافية الفردية دوراً إضافياً، حيث تظهر مستويات أقل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الأفراد الذين يمتلكون قيماً تميل نحو التعاون، وتجنب الغموض، وانخفاض النزعة للصراع (Ones & Dilchert, 2013, 651).

كما توجد علاقة إيجابية بين سمة العصابية (Neuroticism) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يميل الأفراد ذوو الاستقرار الانفعالي المنخفض إلى إظهار ردود فعل انفعالية حادة وسلوكيات اندفاعية، مما يزيد احتمالات قيامهم بممارسات غير مرغوب فيها. أما سمات الانبساط والانفتاح على الخبرة فقد أظهرت ارتباطات غير ثابتة أو ضعيفة نسبياً، باستثناء بعض الجوانب الدقيقة للانبساط مثل التأثير الإيجابي الذي قد يسهم في تقليل السلوكيات السلبية عبر تعزيز العلاقات الاجتماعية المتوازنة (Ones & Dilchert, 2013, 652).

في ضوء ما سبق، يتضح أن فهم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يتطلب النظر إلى منظومة متكاملة من الخصائص النفسية والمعرفية والقيم الثقافية، مما يستدعي اعتماد استراتيجيات إدارية تسهم في تعزيز السمات الإيجابية لدى العاملين، وتطوير بيئات عمل داعمة تقلل مصادر الاحتكاك والضغط وتدعم أنماط السلوك الوظيفي السليم.

وفي السياق التعليمي يمكن استخدام هذا المنظور لتحليل أنماط القيادات والمعلمين الذين يظهرون سلوكيات مضادة للإنتاجية مثل ضعف الالتزام، أو مقاومة التغيير، أو الإساءة للزملاء، وفهم كيفية تداخل هذه السلوكيات داخل الشخص الواحد بهدف تصميم برامج دعم وتطوير مهنية موجهة لكل نمط من هذه الأنماط.

سادساً- العوامل المسببة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

في ضوء الاهتمام المتزايد بفهم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل المؤسسات، تبرز العوامل بوصفها أحد المكونات الرئيسية لأداء العاملين، نظراً لارتباطها المباشر بمستوى الفاعلية والكفاءة التنظيمية. وتعد هذه السلوكيات ناتجة عن تفاعل معقد بين خصائص الفرد من جهة، والظروف التنظيمية والمهنية من جهة أخرى، مما يستلزم تناولها من منظور شامل يوضح محدداتها وديناميكيات ظهورها داخل بيئات العمل.

فقد اختلف الباحثون في تقسيم العوامل المرتبطة بظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أن مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة قد استخلصت مسببات هذه السلوكيات وقسمتها إلى ثلاث مجموعات وهي (عبد الجليل، ٢٠٢١، ١٧٨):

- اتجاهات وإدراكات العاملين؛ حيث يمكن تحديد أهمها في الشعور بالظلم وعدم المساواة، والشعور بالإحباط أو التعرض العدوان بمكان العمل، والشعور بالعزلة الاجتماعية وبالأزدراء والإهانة وعدم الاحترام.
 - العوامل الظرفية والتنظيمية، أهمها؛ غموض الدور، والرقابة المفرطة، وعدم تحديد سياسات ردع لهذه السلوكيات، ومدى معرفة العاملين بقواعد ومعايير المنظمة، ونوع وخصائص العمل، وضغوط العمل، وأسلوب القيادة.
 - عوامل البيئة الخارجية، حيث تساعد البيئة الاجتماعية والاقتصادية في زيادة هذه السلوكيات، فعلى سبيل المثال: أدت أزمات الكساد في العالم، وثورات الربيع العربي في الدول العربية إلى توتر العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال، وظهور بعض صور هذه السلوكيات.
- أي أن هذه العوامل المجتمعية والتنظيمية والمهنية تؤدي إلى تدهور الحالة النفسية للعاملين وارتفاع معدلات السلوكيات السلبية، مثل انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات دوران العمالة. كما أن إدخال التقنيات الحديثة، رغم ما تحققه من كفاءة، يؤدي إلى زيادة الضغط الناتج عن تقليص المهل الزمنية، وارتفاع متطلبات الأداء كماً ونوعاً، وتعاظم حجم الأعباء الإدارية. إضافة إلى ذلك، فإن التحول نحو الهياكل التنظيمية القائمة على فرق العمل قد أسهم في تعزيز المنافسة الداخلية، مما فاقم الضغوط النفسية وأدى إلى تفشي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Shao et al, 2022, 825).

ويُوضّح نموذج الضغوط – الانفعال (Stressor-Emotion Model - S-EM) العلاقة بين الضغوط المهنية والانفعالات السلبية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ حيث يفسّر النموذج كيف تؤدي المواقف الضاغطة في بيئة العمل إلى توليد مشاعر سلبية مثل الغضب أو الإحباط، والتي بدورها تدفع الأفراد إلى إظهار سلوكيات تضر

بالمنظمة أو بالآخرين داخلها (Shao et al, 2022, 826). ويتكوّن النموذج من ثلاث مراحل رئيسة تشمل (Shao et al, 2022, 826):

١. تقييم الموقف الضاغط؛ حيث يُقيّم الفرد الموقف المهني الذي يسبب له الضغط أو الإحباط.

٢. نتيجة هذا التقييم تولّد الانفعالات السلبية وتظهر مشاعر مثل الغضب أو الضيق أو الإحباط.

٣. ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كردّ فعل على تلك الانفعالات، فيمارس الفرد سلوكيات تضر بالعمل أو بالزملاء.

ومن ثم قد يفسر ذلك النموذج الضغوط التنظيمية والاجتماعية والإدراكية للظلم التنظيمي كمثيرات رئيسة لهذه الانفعالات السلبية. لذا، فإن الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يتطلب إدارة فعّالة لمصادر الضغط داخل بيئة العمل، عبر تحسين العدالة التنظيمية، وتقليل الصراعات، وتيسير بيئة عمل داعمة نفسياً وتنظيمياً.

وعلى صعيد آخر تم طرح العوامل المسببة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بسبب أنماط القيادة والإشراف؛ من خلال الربط بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وبين بعض الأنماط القيادية، ومن أبرزها (Cai et al, 2024, 2):

١. القيادة المكيفالية (Machiavellian Leadership): وهي نمط قيادي يستخدم الخداع، التلاعب، والمناورة لتحقيق الأهداف الشخصية، حتى لو كان ذلك على حساب الموظفين أو المصلحة العامة، هذه القيادة تُعد من أبرز العوامل التي تزيد احتمالية ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين، لأن الموظفين في ظل هذا النمط يشعرون بالظلم، والتهديد، وفقدان الثقة في المؤسسة.

٢. الإشراف المسيء (Abusive Supervision): يمثل الإدراك الذاتي للموظفين بأن قادتهم يمارسون سلوكاً عدوانياً أو غير عادل في الإشراف عليهم. يولد هذا النوع من الإشراف ردود أفعال سلبية وسلوكيات انتقامية من جانب الموظفين، وهو ما يسبب سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في بيئة العمل.

٣. السلوك السياسي التنظيمي (Organizational Political Behavior): ويشير إلى استخدام القادة لسياسيات تنظيمية غير نزيهة لتعزيز مصالحهم الخاصة داخل المؤسسة. يخلق هذا السلوك مناخاً تنظيمياً سلبياً، ويؤدي إلى انخفاض الثقة بالقيادة، ويزيد من نزعة الموظفين إلى مقاومة المنظمة أو الإضرار بها.

بالإضافة لما سبق تعد الضغوط المهنية من أهم العوامل المسببة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مصادر رئيسية (Shao et al, 2022, 827).

١. القيود التنظيمية Organizational Constraints: مثل نقص الموارد أو المعدات أو المعلومات أو الدعم، مما يعيق أداء العاملين ويزيد من إحساسهم بالعجز والإحباط، وهو ما يؤدي إلى تراجع الدافعية وظهور السلوكيات السلبية.
 ٢. الصراعات الشخصية في بيئة العمل Interpersonal Conflict: إذ تمثل النزاعات بين الزملاء أو بين العاملين والقادة مصدراً كبيراً للتوتر النفسي والمهني، والذي يؤثر بدوره سلباً في التواصل والإنتاجية، وقد يقود إلى العدوانية أو الانسحاب من العمل.
 ٣. الظلم التنظيمي Organizational Injustice: ويشمل الظلم في التوزيع، والإجراءات، والتعامل، حيث يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى انخفاض الرضا الوظيفي والرغبة في الانتقال أو الإضرار بالمؤسسة.
- كما رصدت الأدبيات مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية التي تسهم في بروز سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومنها (Cai et al, 2024, 4):
١. انخفاض التوافق بين الفرد والمنظمة (Person–Organization Fit): كلما شعر الموظف بعدم انسجام بين قيمه الشخصية وثقافة المؤسسة، زادت احتمالية انخراطه في سلوكيات مضادة.
 ٢. الفظاظة أو قلة الاحترام (Incivility) والعلاقات المتوترة أو العدوانية في بيئة العمل تؤدي إلى تصرفات انتقامية أو عدائية.
 ٣. الاحتراق الوظيفي (Job Burnout) والإجهاد الشديد وفقدان الدافعية يدفعان الأفراد نحو سلوكيات سلبية كالتقاعس أو التجاهل.
 ٤. الصمت التنظيمي (Organizational Silence) وغياب حرية التعبير والخوف من إبداء الرأي يجعل الأفراد يشعرون بالعجز، فيتجه بعضهم إلى ممارسات سلبية غير مباشرة.
 ٥. ضعف العلاقة مع الرؤساء (Low Trust Relationship) يضعف الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين، مما يزيد من تفكك الروابط المؤسسية.
 ٦. تعقيد العمل (Work Complexity) كارتفاع متطلبات المهام دون دعم كافٍ أو عدم وضوح الأدوار مما يجعل بعض الأفراد يلجؤون إلى سلوكيات انسحابية.

يتضح مما سبق أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل المؤسسات لا تنشأ من فراغ، بل ترتبط بطبيعة هذه المؤسسات التي تقوم على تنوع بشري واسع، وليست مؤسسات التعليم بمنأى عن ذلك؛ إذ تضم المعلمين والقيادات المدرسية، الذين يختلفون في شخصياتهم ودوافعهم وقيمهم المهنية، كما يواجهون ضغوطاً مهنية وتنظيمية متفاوتة. والذي يتحول بدوره لمصدر توتر وصراعات إذا ساد الغموض في الأدوار، أو ظهرت ممارسات قيادية مسيئة أو غير عادلة. وفي مثل هذه السياقات، قد يلجأ بعض العاملين إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية كنوع من الاحتجاج أو الانسحاب أو محاولة استعادة التوازن النفسي أو إثبات الذات.

سابعاً- أثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على المنظمات:

تعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من الظواهر التنظيمية المعقدة التي تنشأ نتيجة عوامل فردية وتنظيمية متداخلة، وتعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية نظراً لما تسببه من إعاقة لعمليات التعليم والتطوير المهني، وإضعاف روح التعاون والمشاركة بين العاملين. وتظهر هذه السلوكيات في أشكال متعددة ترتبط بمدى التزام الأفراد بالقيم والمعايير المهنية، وبجودة المناخ التنظيمي وأنماط القيادة والإدارة داخل المؤسسة.

تشمل تأثير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سلوكيات وأنماطاً متعددة من الأفعال التي تتعارض مع المعايير التنظيمية والقيم المؤسسية. وتشير الدراسات إلى أن هذه السلوكيات لا تقتصر على الإضرار المباشر بالأفراد، بل تمتد آثارها لنقويض الأهداف طويلة المدى للمنظمة والإضرار بالمصالح المشتركة لجميع العاملين فيها (Shao et al, 2022, 826). وتؤدي الآثار السلبية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى عواقب خطيرة على المستوى الفردي والمؤسسي، ومن أبرزها (Cai et al, 2024, 4):

١. فقدان الموارد التنظيمية المادية والبشرية والمعنوية.
٢. انخفاض جودة العمل والمخرجات التعليمية أو الإدارية.
٣. تآكل الثقة التنظيمية بين الأفراد والرؤساء.
٤. الإضرار بالمناخ المؤسسي وتدهور بيئة العمل.
٥. ضعف أداء المنظمة على المدى الطويل ومنعها من تحقيق أهدافها بصورة فعالة.

كما تنعكس الآثار السلبية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في عدة جوانب من الأداء الوظيفي، منها انخفاض معدلات إنجاز المهام، وصعوبة التركيز أثناء العمل، وضعف القدرة على تذكر القرارات أو تنفيذها بدقة. وبذلك، يمكن القول إن هذه السلوكيات

تُضعف كفاءة الأداء العام وتحدّ من الإنتاجية الفردية والجماعية، مما يؤثر في النهاية على فاعلية المنظمة واستقرارها المؤسسي (Shao et al, 2022, 826).

وعليه، فإن مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تتطلب تبني ممارسات تنظيمية واعية وفعالة تقوم على تعزيز الثقة، وتحسين بيئة العمل، وتطوير ثقافة مهنية تشجع على المسؤولية والانتماء، بما يضمن استعادة التوازن في الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية على المستويين الفردي والمؤسسي. ومن ثم لا يعد الحد من هذه السلوكيات مجرد هدف إصلاحي فحسب، بل ضرورة إستراتيجية لضمان جودة العملية التعليمية واستدامة نجاح المؤسسات التعليمية.

وبالتأمل في أثر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على مؤسسات التعليم والمدارس المصرية، فإنها قد تظهر في صور متعددة مثل تقاعس بعض المعلمين عن أداء المهام التربوية بجدية، وضعف الالتزام بالمواعيد والتعليمات، ومقاومة جهود التطوير، بالإضافة إلى تراجع روح التعاون بين الزملاء أو تجاهل المبادرات المهنية المدرسية، فضلاً عن سوء استخدام الموارد. ويمكن النظر إلى هذه السلوكيات باعتبارها استجابات تلقائية ناتجة عن ضغوط مهنية أو مشاعر سلبية يعيشها الفرد داخل المدرسة، مما يؤدي في النهاية إلى الإضرار بالنظام الداخلي وتدهور الإنتاجية والمناخ المدرسي العام.

القسم الثالث: العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

وبعض الأنماط القيادية.

تعتبر القيادة المدرسية جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التعليمية؛ وذلك لتأثيرها المباشر في عناصر العملية التعليمية والاستثمار الأمثل لمواردها، لذا تحتاج المدارس إلى اتباع أنماط قيادية حديثة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والقدرة على استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية؛ والعمل على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العملية التعليمية، حيث برزت مع نهاية القرن العشرين توجهات جديدة في المنظمات الاقتصادية وأعقبها توجهات مشابهة في المنظمات التربوية تدعو إلى التخلي عن الأنماط التقليدية في القيادة وتبني أنماطاً حديثة تمكن المؤسسات التعليمية من التعامل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

لذا تعرض الدراسة في هذا الجزء علاقة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والأنماط القيادية التالية:

١. القيادة الأخلاقية.
٢. القيادة الرقمية.
٣. القيادة التحويلية.
٤. القيادة السامة.

وذلك على النحو التالي:

١. العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تُعد القيادة الأخلاقية جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية في المؤسسة، حيث يتم تقييم تأثيرات الأفعال التي يقوم بها القادة على مختلف أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، مثل الموظفين والعملاء والموردين تتميز المؤسسة الأخلاقية بقيم مثل الصدق، والعدل والإنصاف في تعاملها مع الجميع، ومن أهم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة أخلاقية قوية هي تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة، وتحسين صورة الشركة، وخلق بيئة إيجابية تشجع على الابتكار، واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الاستدامة (رمضان، وآخرون، ٢٠٢٤، ١٦٦٩).

وعرف براون وآخرون Brown, et al القيادة الأخلاقية بأنها إظهار السلوك المناسب معيارياً كالصدق والنزاهة والأمانة وغيرها للاتباع ليقنعوا به، ويكون تعزيز سلوك الأتباع من خلال التواصل في اتجاهين التعزيز من خلال توفير المعايير الأخلاقية، ومكافأة السلوك الأخلاقي، وتأديب المخالفين، والتعزيز من خلال صنع القرار وذلك بإفهام الأتباع أهمية قراراتهم واتخاذ القرارات العادلة (Brown et al., 2005, 120).

هذا وتركز القيادة الأخلاقية على الجمع بين القيم الأخلاقية والمبادئ القيادية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتهدف هذه القيادة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا والالتزام بين الأفراد. في جوهرها، تعكس القيادة الأخلاقية قدرة القائد على التأثير الإيجابي في فرق العمل من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية (Arar, K., & Saiti, A., 2022).

أهمية القيادة الأخلاقية:

وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية بأنها تساهم في رفع الكفاءة للعاملين في المؤسسة التعليمية، وزيادة الإنتاجية التي بدورها تنهض بالمؤسسات نحو الأفضل؛ فالقيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في التميز التربوي على كافة الأصعدة وتسهم في تميز الإدارة المدرسية وتميز الكادر التعليمي، الذي بدوره يؤدي إلى تميز الإنتاج وكفاءة العمل (أمل محمد، نوره فالح، ٢٠٢٥، ٨٤).

فالقادة الأخلاقيون يتسمون بالاستقامة، والإخلاص، والعدل، وأن يكونوا جديرين بالثقة، إضافة إلى إظهار الاهتمام بالرعية، وإظهار الالتزام بالأخلاق في حياتهم المهنية والشخصية، وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢، ١٧١٩):

- دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

- زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تقليل التوتر والقلق بين الأفراد.
- توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
- التقليل من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم لا أخلاقية، والأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.

أهداف القيادة الأخلاقية:

تهدف القيادة الأخلاقية إلى تحقيق منافع لمدير المدرسة والمدرسة؛ حيث تجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين لها، لما يجدونه من أمن ومصلحة وعدل في ظلها، كما تهدف إلى إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً، وذلك من خلال التصرفات، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المعلمين على هذه التصرفات، عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات، مما يجعل جميع الأتباع يتعهدون بممارسة السلوك الإيجابي، والحد من ممارسة السلوك المناهض لأهداف المؤسسة التعليمية، فالعلاقات المدرسية المبنية على القيم والمبادئ الأخلاقية والطابع الإنساني تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة نكهة إيجابية لها (المخلافي، ابراهيم، ٢٠٢٠، ٢٨٢).

أبعاد القيادة الأخلاقية:

تزايد في العصر المعاصر الاهتمام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في القيادة؛ فالقادة اليوم يعتبرون قدوة في تعزيز القيم الإنسانية والنزاهة، ويعملون على تطوير استراتيجيات تساهم في استدامة المجتمع والبيئة القيادية الأخلاقية تركز على الشفافية والمصادقية مما يعزز الثقة بين القائد وأفراده وكذلك بين المنظمة والمجتمع.

وأشار العنزي، ٢٠٢٥ أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في (العنزي، ٢٠٢٥، ٤٦):

- الشفافية: القائد الأخلاقي يؤمن بالوضوح والصراحة في جميع جوانب العمل، مما يساعد في بناء الثقة والاحترام المتبادل.
 - النزاهة: تعد النزاهة مبدأً أساسياً في القيادة الأخلاقية، حيث يلتزم القائد بالمبادئ الأخلاقية في اتخاذ قراراته وتصرفاته.
 - المسؤولية الاجتماعية: القائد الأخلاقي يولي أهمية كبيرة للتأثير الاجتماعي والبيئي لأفعاله ويسعى لتحقيق تأثير إيجابي في المجتمع.
- في حين ذكر السيد ، ٢٠٢٢ أبعاداً أخرى للقيادة الأخلاقية هي (السيد ، ٢٠٢٢، ٨٨-١١٦):
- البُعد الشخصي: ويتمثل في السمات الشخصية التي يتسم بها القائد الأخلاقي.

- القدوة: القدوة العملية هي اللغة الأقوى تأثيراً؛ حيث يقتدي الأتباع بسلوك القائد لا بتوجيهاته فقط
- بُعد العدالة والاحترام: توزيع المكافآت والأعباء بعدل، وجود إجراءات عادلة وشفافة لاتخاذ القرارات.
- الاحترام: يتجلى في الإصغاء الجيد، وتقدير الاختلاف، والاعتراف بالكرامة الإنسانية للآخرين بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم العلمية والأكاديمية.
- البُعد القيمي: يؤكد على أن القائد الأخلاقي يجب أن يحدد مسبقاً المبادئ غير القابلة للمساومة فيها (مثل الصدق المطلق، رفض الرشوة) والتي يسترشد بها في أوقات الضغوط المختلفة.

وذكرت (عتوم ، ٢٠٢٠) أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في (عتوم ، ٢٠٢٠ ، ٣٢٢):

- توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة باعتبار أن السلوك الأخلاق ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، وذلك من خلال توجيه القائد الإداري إلى الاهتمام بالمبادئ الأخلاقية الأساسية التي يجب أن توجد في القائد الإداري وهي: الاحترام والنزاهة والعدالة والصدق والصبر والحلم والتواضع والأمانة والاحترام الذي يتضمن تقدير أفكار الآخرين، وأن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته باعتباره قدوة للعاملين، مما ينعكس على ممارساتهم الأخلاقية تجاه مؤسساتهم مما يعزز من قيم الولاء والانتماء بها.
- ممارسات السلوك الأخلاقي: تتطلب الممارسات الأخلاقية من القادة الانخراط مع الآخرين بروح المسؤولية وبناء الثقة بحيث تكون هذه السلوكيات الأخلاقية ضمن السياق الذي تمارس فيه، ولا يمكن فصلها وأن ممارسة هذه السلوكيات ستكون مناسبة لمختلف الأدوار التي يؤديها القائد، فالعاملون يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد. ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، فعلى سبيل المثال إلهام الآخرين قد يتطلب الصدق والشفافية وتوفير نموذج أخلاقي، ففي هذا المعنى لا يمكن أن تكون السلوكيات الأخلاقية منفصلة عن الممارسات والأغراض.
- تعزيز السلوك الأخلاقي إن اهتمام القائد الأخلاقي بالعاملين لديه ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الإنجاز والإبداع سينعكس بصورة إيجابية على الممارسة القيادية التي يتبناها هذا القائد مما يجعل الأفراد العاملين

ينجذبون نحو القائد ويقومون بتنفيذ ما يريده، وهذه العملية ستقود الأفراد إلى الالتزام بأعمالهم مما يسمح لبقاء المؤسسة في المنافسة وعلى القائد تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال كونه نموذجاً قوياً للدور الذي يقوم به، وذلك بأن تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي، ومراقبة العاملين ومتابعة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية وتطوير مدونات أخلاقية قيمة والعمل على توفير التدريب الأخلاقي وكذلك توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

• وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تُعد القيادة الأخلاقية جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية في المؤسسة؛ حيث يتم تقييم تأثيرات الأفعال التي يقوم بها القادة على مختلف أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة، مثل الموظفين، والعلماء، والموردين، وتتميز المؤسسة الأخلاقية بقيم مثل: الصدق، والعدل، والإنصاف في تعاملها مع الجميع، ومن أهم العوامل التي تُسهم في بناء ثقافة أخلاقية قوية هي تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة، وخلق بيئة إيجابية تشجع على الابتكار، واتخاذ القرارات الصحيحة، والحد من السلوك السلبي لتحقيق الاستدامة (Knights, J., 2025).

تساهم القيادة الأخلاقية في وضع المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المرؤوسين وقراراتهم، كما تساهم في تكوين ثقافة تنظيمية تسهم في التكامل بين سلوكيات الأفراد والقواعد والإجراءات والعملية الوظيفية بشكل عام، كما تساهم القيادة الأخلاقية في إثارة دوافع المرؤوسين للتلاحم مع الآخرين حول الرؤيا المشتركة والالتزام بها، وتنظيم بيئة العمل لتتفق مع المناخ الأخلاقي فالقادة التربويون يضعون المبادئ الأخلاقية المهنية والشخصية والمواثيق الأخلاقية والمهنية لتكون نموذجاً ديناميكياً يضع مصلحة الطالب ومصلحة المنظمة وأعضائها في الاعتبار (Shapiro, J. & Stefkovich, J., 2022, 125).

بالإضافة إلى أن تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في بيئة العمل ليس مجرد ضرورة أخلاقية، بل يُعدُّ استراتيجية فعالة لتحقيق النمو في المنظمات، مما يسهم في تحقيق أهداف الإنتاجية والتنمية المستدامة، وإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمات، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتعزيز الأداء، وكذلك في حال غياب هذه الاخلاقيات فان ذلك سيؤدي الى انخفاض الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يؤثر على مستويات الأداء التنظيمي والذي سينعكس سلباً على الإنتاجية (Sultan, M. A., et al, 2017, 26).

كما أن المديرين ذوي السمات الأخلاقية هم الذين يعتبرون بأهمية المشكلات الأخلاقية الحاسنة في العمل والإدارة، ولديهم القدرة على فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية للإدارة، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة، والوسائل المتنوعة في

تحقيق المناخ الأخلاقي لعمل ما هو مقبول أخلاقياً، إضافة لقدرتهم على التصرف بطريقة تعكس وترسخ أخلاقيات العمل. (أحمد، ٢٠١٧، ٢٢٢).

وقد أشار كل من الشريفي وظاهر (٢٠٢١) إلى أهمية القيادة الأخلاقية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فيما يلي:

- لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الأتباع ليتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيداً عن الأنانية وتركز على القيام بالشيء الصحيح بغض النظر عن النتيجة.
- من الجذور التاريخية لنظرية القيادة الأخلاقية أنها تقوم على أساس اجتماعي وفق نظرية التبادل الاجتماعي ومحاولتها إظهار السلوكيات الإضافية التي تلعب دوراً في المجموعات الخارجية وتضع الأهداف المشتركة الصريحة منها وكذلك والضمنية في موضع التطبيق الفعلي.
- تعزز الثقة التنظيمية لدى الموظفين وتركز على التأثير الاستباقي بشكل صريح وعلى المعايير الأخلاقية إضافة إلى الوعي الذاتي والتوجه البصري والديني؛ فهي متواصلة ومتداخلة مع التغيرات الفردية وكذلك مع التأثيرات الظرفية.
- أنها مفيدة للحياة البشرية التي تقوم على أساس قيم أخلاقية تحاكي الواقع التنظيمي.
- إن القيادة الأخلاقية توجه القيم وذلك للتأثير في سلوك الآخرين وذلك بهدف الحفاظ على القيم الأخلاقية والتفكير في التعامل مع المعضلات الأخلاقية وإيجاد الحلول لها.

- أنها حاجة ملحة وخطوة هامة لا غنى عنها لبناء حضارة وقيم عالمية مستدامة في المجتمعات متعددة الثقافات لأن الأطر التشريعية والتنظيمية لها محددة.

ومن ثم فإن القيادة الأخلاقية تقوم بدور النمذجة في تعزيز السلوك الأخلاقي، وإنشاء المعايير الأخلاقية، وتعزيز السلوك الأخلاقي، فالعاملون في المدرسة يتعلمون السلوك الاجتماعي من خلال الملاحظات المتكررة لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وملامح المناخ السائد في المنظمة من خلال النمذجة، وتوفير القواعد واللوائح الأخلاقية، وإجراء التقييم الذاتي، وتعزيز تلك القيادة لسلوكيات العاملين باستخدام الأشكال المختلفة للثواب والعقاب؛ لتصحيح السلوك، وإعادة توجيهه نحو الوجهة الأخلاقية المرغوبة والمطلوبة.

كما أن القيادة الأخلاقية تساهم بصورة إيجابية في تشكيل السلوكيات الأخلاقية للعاملين؛ وذلك من خلال تحديد المعايير الأخلاقية للمنظمة والتركيز على أهداف مشتركة، وتوضيح الأبعاد الأخلاقية للقرارات الإدارية، وصياغة وتبرير المبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية صنع القرار، والتزام القادة بالمبادئ الأخلاقية من خلال تأثيرهم على ثقافة المنظمات، وذلك عن طريق تعريف القيم والأخلاق التنظيمية والعمل كقدوة في

إنشاء المناخ الأخلاقي الإيجابي، وحصول العاملين على توجيهات أخلاقية عبر مراقبة رؤسائهم لسلوكياتهم، والتفاعل مع الحداث الحرجة والتأثير على السلوك الأخلاقي للعاملين عبر تسهيل الثقة، وخلق التكامل بين التوجيهات التنظيمية ومعتقدات العاملين يوميا (أحمد، ٢٠١٧، ٢٢١).

فأخلاقيات القيادة الإدارية تُعدُّ من أهم متطلبات البيئة التنظيمية، حيث تعزز ثقة العاملين بمنظمتهم، مما يدفعهم للإنجاز والتميز زيادة الالتزام وتعزيز الثقة بين الفرق العاملة (Fullan, M., 2017, 46).

فالقيادة الأخلاقية هي قيادة استباقية للأخلاق، توفر مناخ أخلاقي داعم لذلك؛ لأنها تعبر عن مظاهر السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز تلك الإجراء للتابعين من خلال التواصل في اتجاهين وتعزيز والمشاركة في صنع القرار.

وفيما يتعلق بدور القيادة الأخلاقية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل البيئة المدرسية فإن للقائد دورٌ كبير في إصلاح المدرسة؛ فإن تدني احترام المرؤوسين للمدير ولمركزه القيادي بشكل عام يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين؛ وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية ويعد ميل المديرين الغير فاعلين لاختيار من هم على شاكلتهم لشغل الوظائف الشاغرة وتولي المسؤوليات سيؤثر على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة، وتوضح هنا أهمية ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية، وذلك لدورها في تقليل الاحتكاك بين الإدارة والعاملين، والحد من ظاهرة ترك العمل في المؤسسات التعليمية، وتعمل أيضاً على زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين وتشجع العاملين على زيادة الإنتاجية وتشبع الحاجات الاجتماعية لهم (السيف، وآخرون، ٢٠٢٥، - ١٢٨٥ - ١٢٨٦).

ومن أبرز السلوكيات الإدارية التي يجب أن يتصرف بها مدير المدرسة الأخلاقي والتي تعمل على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تتمثل في؛ حرصه الواضح على تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها، وتطبيق الأنظمة والقوانين المعمول بها بشفافية ووضوح، واتخاذ القرارات الادارية بموضوعية، وتوزيع المهام للمرؤوسين وتوضيحها، وتقييم أدائهم وفق معايير واضحة ومحددة مع التشجيع والتحفيز، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم لتنفيذ مهامهم، والحرص على متابعة النمو المهني لديهم والارتقاء بكفاياتهم، ومكافئة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم، ويُنسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى جميع العاملين (الغباري، آل مرعي، ٢٠٢٤، ٣٠٣).

ويؤدي عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية داخل المدرسة إلى إفساد النظام التعليمي إدارياً وتعليمياً؛ إذ يتدنى احترام العاملين والطلبة للمدير، وتخفض جودة التعليم والتعلم، ويزداد

معدل الدوران في المدرسة، وتزداد منازعات العمل، ويتولد الإحباط لدى العاملين، ويزدهر الاتصال القائم على ردود الفعل السريعة بدلاً من الرؤية والتخطيط السليم، ويكون التركيز على الجانب الكمي بدلاً من النتائج النوعية (الغباري، آل مرعي ، ٢٠٢٤ ، ٣٠٥).

لذا فالقيادة الأخلاقية أحد أهم الاتجاهات القيادية الحديثة، والتي تركز بشكل أساسي إلى أخلاقيات القادة، وتُعد مصدراً ونموذجاً قيماً؛ تُسهم في تحقيق رسالة المدرسة الأخلاقية والتربوية، وترتقي بمستوى أدائها، وتحميها من المآزق الأخلاقية والإدارية، وتعمل على انخفاض الممارسات الغير عادلة، وتوفر الفرص المتكافئة بين العاملين، وتوجه الموارد لما هو أنفع لها (المخلافي، ابراهيم ، ٢٠٢٠ ، ٢٨٣).

بالإضافة إلى مدير المدرسة عندما يمارس أدواره ضمن إطار القيادة الأخلاقية، فإن ذلك سيؤثر على إحساس المعلمين بالولاء لمدرستهم، وإيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، ويزيد إحساس المعلمين بالعدل والمساواة، مما يولد لديهم شعور بالمسؤولية تجاه مدرستهم، وتزداد دافعيتهم للعمل والتنافس فينعكس هذا الإطار الأخلاقي على سلوك المعلمين وبالنتيجة سوف تنخفض بدرجة كبيرة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وباستقراء ما سبق يتضح وجود علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في البيئة المدرسية؛ فكلما زاد اتباع مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية الفعالة تقل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فالقيادة الأخلاقية تقلل من هذه السلوكيات السلبية عن طريق بناء الثقة والولاء لدى الموظفين باعتبارها معياراً للسلوك الصحيح؛ لأنها تشجع بيئة عمل إيجابية وتعزز الالتزام والنزاهة والامتثال للقواعد والمعايير.

فعندما يرى المعلمون قائدهم يتصرف بنزاهة ويلتزم بوعوده، تزداد ثقتهم به، مما يعزز ولاءهم للمنظمة ويجعلهم أكثر استعداداً للالتزام بمهامهم، فالقيادة الأخلاقية تخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والتقدير، مما يُقلل من دوافع الموظفين للانخراط في سلوكيات سلبية بدافع الانتقام أو الإحباط، وتساهم في تعزيز الالتزام باللوائح والمعايير التنظيمية، حيث يشعر الموظفون بضرورة المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بشكل إيجابي، بدلاً من الانخراط في سلوكيات هدامة.

٢. العلاقة بين القيادة الرقمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

القيادة الرقمية هي نهج جديد للقيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وتتضمن القيادة الرقمية استخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل والتعاون عبر الوسائط الرقمية، وتعزيز الابتكار وتطوير القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

وتُعرف القيادة الرقمية بأنها " منظور طويل الأجل يستفيد من الموارد المتاحة لتنفيذ التغييرات المتوقعة داخل ثقافة المؤسسة وتحسين كفاءتها الرقمية باستخدام مفاهيم المستقبلية التي يمكن تطبيقها وتطويرها " (IGI Global, 2024, Digital Leadership). وهي أيضًا " تكامل التقنيات الرقمية مثل: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصال، وتطبيقات الويب في الممارسات القيادية لدى القادة؛ بهدف الوصول إلى تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا " (yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim, M. Y., 2019, 1482).

أهمية القيادة الرقمية المدرسية:

تكمن أهمية القيادة الرقمية للمدرسة؛ في أنها تمثل حلقة الوصل بين الطلاب وبين خطط المدرسة وتصوراتها المستقبلية؛ فتظهر أهميتها من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تُسهم في دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفقًا لمعايير فنية وأخرى تقنية عالية تواكب متطلبات العصر وتحقق الغاية منه (جمعان، ٢٠٢٣، ٣٩١).

وتجدر الإشارة إلى أهمية دور القائد الرقمي داخل المدرسة لاكتساب الموارد وتطويرها وبنائها، بما في ذلك مخزون المعارف والمهارات النادرة والقيمة، والتي ليس من السهل على المؤسسات الأخرى محاكاتها، ويصعب استبدالها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة طويلة الأجل للمؤسسة، هذا وتعمل القيادة الرقمية علي إشاعة الثقافة الرقمية في المدرسة، وتطبيق تقنية الاتصالات والمعلومات في كل الشؤون الإدارية والتعليمية بالمدرسة، ووضع برنامج تأهيلي للمعلمين؛ ولذا على مدارس التعليم العام في مصر أن تتمتع بحضور رقمي قوي على جميع وسائل التواصل الاجتماعي للبقاء مع صلة دائمة بالطلاب واستيعابهم رقميًا.

أهداف القيادة الرقمية المدرسية:

- تسعى القيادة الرقمية لتحقيق عددًا من الأهداف تتمثل في (الكندري، ٢٠٢٤، ١٦):
- تحسين الأداء وزيادة الكفاءة: يتيح التحول الرقمي للقيادة الرقمية تحسين أداء المنظمة من خلال استخدام البيانات والتحليلات لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
- التخلص من الطرق التقليدية والروتين في إنجاز الأعمال.
- تعزيز التواصل والتعاون: القيادة الرقمية تعزز التواصل والتعاون داخل المنظمة عبر الوسائط الرقمية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التواصل المفتوح وتبادل المعرفة.

- تحفيز الابتكار والإبداع: يعزز التوجه الرقمي القادة على التفكير الابتكاري وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والاستفادة من التكنولوجيا بشكل مبتكر.
- تحسين تجربة العملاء: تساعد القيادة الرقمية في تحسين تجربة العملاء من خلال استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة وتجارب مخصصة.
- تحقيق ميزة تنافسية: الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- الوصول إلى عملاء جدد: استخدام قنوات التسويق الرقمي للوصول إلى عملاء جدد وتوسيع نطاق عمل المنظمة.

أبعاد القيادة الرقمية:

تتطلب أبعاد القيادة الرقمية من القادة القدرة على وضع رؤى واستراتيجيات رقمية واضحة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف، وتطوير مهاراتهم القيادية لمواكبة التغيرات التكنولوجية وتتمثل أبعاد القيادة الرقمية في (Tigre, F. B., et al, 2024, 801- 805):

- البُعد الاستراتيجي (Strategic oriented): يتعلق بتحديد القائد الرؤية الرقمية، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها ضمن بيئة رقمية، من خلال تنفيذ العمليات المختلفة بأسلوب الرقمنة.
- البُعد الشخصي/العلاقات (Personal dimension/relationships): يرتبط هذا البعد بصفات القائد وشخصيته: التواصل، التحفيز، الثقة، التمكين، القدرة على العمل ضمن شبكة علاقات رقمية.
- البُعد التقني/القدرات الرقمية (Technical dimension/capabilities): تتطلب القيادة الرقمية قدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة مثل: عمليات التحول الرقمي، الفهم التقني للمتطلبات الرقمية، فالقائد الرقمي لابد أن يكون على علم بأساسيات التكنولوجيا الحديثة.
- البُعد التنفيذي/التسليم (Delivery/oriented): يتعلق بقدرة القائد على تنفيذ العمليات الخاصة بالمؤسسة بنظم الرقمنة مثل: إدارة المشاريع الرقمية، التأقلم مع التغيير المستمر، وتسليم النتائج الرقمية بنجاح، وبذلك يكون القائد حول الرؤية والاستراتيجية إلى واقع ملموس باستخدام التكنولوجيا والعمليات الرقمية.

•وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الرقمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

القيادة الرقمية ليست مجرد توفير تقنيات تكنولوجيا حديثة، بل هي ثقافة وإدارة تعمل على تقليل الجهد السلبي الذي يغذي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، من خلال بناء

بيئة عمل قائمة على الثقة، والشفافية، والتمكين، والعدالة، فإنها تحد الموظف من عمل
أي سلوك يضر بالإنتاجية أو بيئة العمل.

وتؤثر القيادة الرقمية في خفض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل
المؤسسات، من خلال تعزيز التواصل، والتمكين الرقمي، والشفافية، وتحسين بيئة العمل
الرقمية داخلها؛ فالقادة الرقميين الذين يستخدمون التكنولوجيا لدعم العاملين بمؤسساتهم،
وتيسير مهامهم، ومتابعة الأداء بطرق مرنة، يُسهمون في رفع مستويات الرضا والرفاهية
الوظيفية، مما يقلل من ظهور السلوكيات السلبية مثل التباطؤ أو الغياب المتعمد، كما أن
القيادة الرقمية الفعالة تُعزز مناخ الثقة والانتماء، مما يقلل من النزعات العدوانية أو
مقاومة التغيير داخل بيئة العمل (Nugroho, A., Prasetyo, A., & Fitri, M., 2023, 7-8).

وفي المقابل، فإن القيادة الرقمية غير المتوازنة التي تُفرض في استخدام أدوات الرقابة
أو التواصل الإلكتروني دون مراعاة الجوانب الإنسانية قد تؤدي إلى الإجهاد الرقمي
(digital fatigue)؛ فرغم ما توفره القيادة الرقمية من كفاءة في التواصل، قد تؤدي في
بعض الأحيان إلى تعزيز أنماط سلوكية مضادة للإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية،
مثال ذلك تسهم ثقافة (الإشغال الدائم) التي يُغذيها بعض القادة عبر تشجيع التواجد
المستمر على المنصات الرقمية في ظهور الإرهاق الرقمي، حيث يتعرض الموظفون
لضغط متواصل ينعكس بالسلب على جودة الأداء والدافعية المهنية للموظفين، ويُعزى
ذلك نتيجة الإرهاق الذهني وضعف الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين، كما أن الرقابة
الدقيقة المفرطة من القائد والنااتجة عن ضعف الثقة في موظفيه تؤدي إلى سلوكيات
تجنبية ومماطلة؛ حيث ينشغل الأفراد بإظهار انشغالهم بالعمل بدلاً من تحقيق أهداف
فعالية تفيد المؤسسة، ويعد أن فائض الاتصالات الرقمية وغياب التنظيم في التفاعل
الاقتراضي بما يُسمى بالثرثرة الرقمية التي تستهلك الوقت والجهد من الجميع وتحدّ من
قدرتهم على التركيز والانخراط في العمل العميق والإبداع لتطوير المؤسسة (Weiss, J.,
& Bruce, M., 2021, 47- 51).

وباستقراء ما سبق يتضح أن القيادة الرقمية تؤثر **إيجاباً وسلباً** على سلوكيات العمل
المضادة للإنتاجية وذلك على النحو التالي:

- تتضح **العلاقة الإيجابية (العكسية)** أي كلما زاد اتباع القيادة الرقمية الفعالة تقل
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فالقيادة الرقمية الفعالة التي تعتمد على الاستفادة
من التطبيقات التكنولوجية الذكية لصالح العملية التعليمية داخل المدرسة؛ من خلال
توظيف التكنولوجيا والاستراتيجيات الحديثة، تقلل من هذه سلوكيات العمل المضادة
للإنتاجية عن طريق تعزيز الابتكار والإنتاجية. وتستطيع القيادة الرقمية الفعالة

باستخدامها للبيانات والأدوات الحديثة، تحسين الأداء ودفع الابتكار، وهو ما يقلل من فرص سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوفر الأدوات الرقمية مرونة للموظفين في إدارة أوقاتهم وأعمالهم، مما قد يزيد من رضاهم وإنتاجيته، ويمكن للقيادة الرقمية أن تعزز التواصل الفعال من خلال أدوات وبرامج تضمن وصول المعلومات للجميع بشكل سريع وواضح بل أنه من خلال تبني القيادة الرقمية، يمكن لقيادة المدرسة تصميم برامج وتطبيقات تعالج سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتنمي الابتكار بدلاً منها.

- وتتضح العلاقة السلبية (الطردية) بينهما؛ أي كلما زاد اتباع القيادة الرقمية غير الملائمة، مثل ضعف التواصل أو العزلة الناتجة عن العمل عن بعد أدى لتنامي وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ حيث تؤدي طبيعة العمل الرقمي عن بعد إلى شعور الموظفين بالعزلة والانفصال عن زملائهم وقائدهم، مما يؤثر على الإنتاجية وضعف العلاقات الإنسانية والتفاعل والتواصل والتعاون داخل بيئة العمل المدرسي، وغياب الحدود الواضحة بين الحياة الشخصية والحياة العملية في ظل القيادة غير ملتزم بأوقات العمل الرسمية ينشئ ظاهرة (الموظف الحاضر غائباً)، فيبدو الموظف نشط على المنصات الرقمية بصورة شبة دائمة دون أن يقدم إنتاج ذو قيمة لتطوير ونجاح المؤسسة، وإذا لم يتم تدريب المعلمين بشكل كافٍ على الأدوات الرقمية أو لم يتم استخدامها بشكل فعال، فقد تصبح مصدر تشتت بدلاً من كونها أداة مساعدة للإنتاجية.

فالقيادة الرقمية الواعية والمتوازنة تسهم في تعزيز التواصل الفعال، وتمكين العاملين، وتحسين بيئة العمل الرقمية بما يحد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل الغياب أو التراخي، بينما يؤدي الإفراط في استخدامها دون مراعاة البعد الإنساني إلى نتائج عكسية، كالإرهاق الرقمي، وضعف التركيز، ظاهرة "الحضور الشكلي"، بسبب غياب الحدود بين العمل والحياة الشخصية وضعف الثقة التنظيمية داخل المؤسسة؛ لذا تتوقف فاعلية القيادة الرقمية على قدرة القائد في تحقيق توازن بين الاستخدام التقنيات والاعتبارات الإنسانية لضمان بيئة عمل رقمية منتجة ومتطورة.

٣. العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

القيادة التحويلية أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز المعلمين لتحقيق رؤية مشتركة وأهداف عليا تتجاوز مصالحهم الشخصية، من خلال رفع معنوياتهم وتحفيزهم على الإبداع والتغيير الإيجابي. يعتمد هذا الأسلوب على تطوير المعلمين، وتعزيز شعورهم بالانتماء، وتنمية مهاراتهم، ووضع توقعات عالية وملهمة لهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها.

وهي أسلوب قيادي يحول الأتباع ويمكنهم ويلهمهم لتحقيق أهداف استثنائية، ويحول وعيهم الذاتي إلى وعي ذاتي مؤسسي (Cranwell-Ward, J., & Bacon, A. 2005).

والقيادة التحويلية هي نموذج قيادي يحدث تغييراً جوهرياً في الأفراد والمؤسسات، حيث يهتم القائد بتنمية مهارات مرؤوسيه ورفع درجة وعيهم وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الذاتية لتحقيق أهداف الجماعة، من خلال التأثير الإلهامي وبناء الثقة وخلق الرؤية المشتركة (بدوي، ٢٠١٠، ١٢٨).

ويركز هذا النمط من القيادة على أتباعه، ويسعى لتحفيزهم من خلال رؤية ملهمة. وهو أسلوب يتطلب من القائد امتلاك الصفات المناسبة ليكون فعالاً، ويستخدم القادة التحويليون رؤيتهم لتوجيه السلوك، لكنهم يهتمون أيضاً بأتباعهم، وبالتالي يحظون عمومًا بإعجابهم وثقتهم، وهناك نماذج مختلفة للقيادة التحويلية، ولكنها عادةً ما تُشير إلى صفات مثل القدرة على الإقناع، والتركيز على تنمية الأتباع، وإشراكهم في صنع القرار، وخلق مناخ من القيم الإيجابية المشتركة.

أهمية القيادة التحويلية:

تؤثر القيادة التحويلية في سلوكيات العمل المبكرة للموظفين، حيث تعد أحد المحفزات الرئيسية لسلوكيات العمل المبكرة للموظفين؛ فالقادة يشكلون بيئة العمل، وتخصيص الموارد، وطبيعة مهام العمل، ويؤثرون على سلوكيات الموظفين من خلال الحوافز، و تطويرهم بتعلم المهارات الجديدة التي يتطلبها العمل. (Karimi, 2023, 2).

ولذا تُعتبر القيادة التحويلية من أكثر أساليب القيادة تأثيراً، حيث تُحدث تأثيرات عميقة على نتائج المؤسسات، مثل الابتكار ورضا الموظفين عن العمل، وتحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

أبعاد القيادة التحويلية:

تُبنى القيادة التحويلية، وفقاً لنموذج باس، على أربعة أركان: التأثير المثالي، حيث يعمل القائد كقدوة كاريزمية؛ الحفز الإلهامي، وهو القدرة على صياغة رؤية ملهمة؛ الاستشارة الفكرية، التي تعزز الإبداع وتحدي الوضع الراهن؛ والاعتبار الفردي، الذي يوفر الإرشاد والدعم المصمم خصيصاً لاحتياجات كل تابع (Pendergrass, J, et al, 2024, 124).

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية في (Li, Y. & Zhang, H., 2023, 55):

- التأثير المثالي (Idealized Influence): يمثل القائد قدوة يُحتذى بها. فهو يكتسب احترام وثقة أتباعه من خلال تصرفاته الأخلاقية القوية، وتضحيتها من أجل

المصلحة العامة، واتساق أقواله مع أفعاله. يُعتبر هذا البعد "الجانب الكاريزمي" للقائد.

- الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation): يقدم القائد رؤية ملهمة ومشتركة للمستقبل، ويستخدم الرموز والقصص العاطفية لتحفيز أفراد فريقه. يرفع هذا البعد من معنويات الفريق ويوحّدهم نحو هدف مشترك.

- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يشجع القائد أتباعه على التفكير النقدي والإبداعي، وتحدي الافتراضات التقليدية، والبحث عن حلول جديدة للمشكلات. فهو لا يخشى الأفكار الجديدة والمخاطرة المحسوبة.

- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يعامل القائد كل تابع كفرد ذي احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة. فهو بمثابة مرشد ومعلم، يوفر الدعم والتشجيع والتمكين الشخصي لكل فرد.

• وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تساعد القيادة التحويلية على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تعزيز الشعور بالتمكين النفسي والثقة بالنفس والكفاءة الذاتية بين الموظفين في المؤسسة (Zhang, Y. & Chen, L., 2023, 4).

كما تعد القيادة التحويلية إطاراً فعالاً ضد انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المؤسسات التعليمية، حيث تعمل أبعادها الأربعة بشكل متكامل للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فبعد التأثير المثالي يبني ثقة واحتراماً يحذّان من التمرّد والعصبية، بينما يُوفّر الاعتبار الفردي الدعم النفسي والمهني الذي يقلل من الإحباط واللامبالاة. كما أن الحفز الإلهامي يخلق غايةً مشتركة وروحاً جماعية تُضعف نزعات الأنانية والعزلة، في حين تُعيد الاستثارة الفكرية صياغة البيئة التعليمية لتصبح فضاءً للإبداع بدلاً من الروتين الذي يغذي السلبية والمقاومة.

فالعوامل التي تنظم سلوك العمل وتعمل على الحد من انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تتمثل في: التزام المنظمة المستمر بالتعلم، وتشجيع الموظفين على تعلم معرفة، وتقديم رؤى جديدة وتحسينات مبتكرة في مهام عملهم، الثقة في القائد والمشرفين، وعدم تردد القادة والمشرفين في التعبير بكل صراحة عن آرائهم في الأفكار والمقترحات التي يعرضها عليهم تابعيهم، مع رغبة المنظمة في إحداث التغيير، وقبول المرؤوسين لفكرة التغيير، والاهتمام بعمليات التمكين النفسي للعاملين المبتكرين (حداد، صبري، ٢٠٢٣، ١١).

كما أن المدارس التي تطبق القيادة التحويلية تسجل انخفاض في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك بسبب تعزيزها للانتماء والمسؤولية الفردية، ويعد الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية العامل الأكثر تأثيراً في خفض مستوى التسويف والغياب بين المعلمين، وتحسين السلوك الوظيفي لهم. (Liang, W. , 2024, 2).

وباستقراء ما سبق يتضح وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في البيئة المدرسية؛ فكلما زاد اتباع مدير المدرسة للقيادة التحويلية الفعالة تقل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فالقيادة التحويلية تعمل على تقليل هذه السلوكيات السلبية من خلال إلهام الموظفين وتحفيزهم لزيادة التزامهم وتقانيهم في العمل، وتسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزز لدى الموظفين الرغبة في المساهمة بشكل أكبر يتجاوز المتطلبات الأساسية، مما يقلل من احتمالية لجوئهم إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية.

٤. العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

القيادة السامة هي أسلوب إداري يتسم بالسلوك المسيء والأناية وعدم احترام المرؤوسين؛ وغالباً ما يخلق هؤلاء القادة مناخاً تنظيمياً ضاراً، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين وانخفاض معنويات القوى العاملة، ورغم أن رؤسائهم قد يعتبرونهم فعالين، إلا أن أفعالهم قد تلحق ضرراً بالغاً بالأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكثيراً ما يُظهر القادة السامة سمات مثل النرجسية، والاستغلال، وضعف الذكاء العاطفي، مما يُضعف معنويات الموظفين وإبداعهم.

والقيادة السامة هي مجموعة من السلوكيات العدائية داخل بيئة العمل، والتي تسيئ وتحقر من الآخرين بغرض إبراز أو تعزيز ذاته، ولأشك أن تراكم مثل هذه السلوكيات تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة على المدى البعيد (Wang, Z., et al, 2019, 505).

والقيادة السامة هي أسلوب قيادة يتميز بسلوكيات مثل الترويح الذاتي، الإساءة للمرؤوسين، عدم التوقع، النرجسية، وسلطة مفرطة أو استبدادية (Abugabel, A.& Al- (S, H., 2023, 209).

وتتسم القيادة السامة بسلوكيات سلبية كاللقاء اللوم غير سبب، وفرض مطالب غير مقنعة، والإذلال العلني للمرؤوسين، وإساءة استخدام السلطة، وينتج عن هذه الممارسات تدهور في بيئة العمل، تضح في: إحساس المرؤوسين بالإرهاق الوظيفي، والضغط النفسي، والقلق، وانخفاض الرضا الوظيفي والإنتاجية، بالإضافة لتراجع الالتزام التنظيمي، وانتشار ثقافة الصمت والخوف، وارتفاع معدلات الهروب من العمل، وضعف المشاركة من المرؤوسين (Manaa, Y. H., 2022, 1).

أبعاد القيادة السامة:

تؤثر الأبعاد السلبية للقيادة السامة على المعلمين وتؤدي إلى نتائج سلبية مثل الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي وتتمثل تلك الأبعاد في (-Coban, C., 2022, 52): (53):

- البُعد العدواني/المتعجرف (Intemperate): يعبر القائد عن غضب متكرر، تغيرات مزاجية حادة، أو سلوك غير متزن يُشعر المتابعين بعدم الأمان.
- البُعد النرجسي (Narcissistic): يهتم فيه القائد ومصالحته أو صورته الخاصة دون الاهتمام مصلحة الفريق أو المؤسسة التي يعمل بها، ويطلب تقديراً مفرطاً لنفسه من الجميع.
- البُعد الترويج الذاتي (Self-Promoting): يبرز فيه القائد إنجازاته الشخصية أمام الجميع والاستفادة من هذه الانجازات على حساب الآخرين، والتنافس مع الزملاء و التقليل من دورهم في انجاز المهام.
- البُعد الإهانة/التذليل (Humiliating Behaviour): يعتمد فيه القائد السخرية من زملائه بالعمل والتقليل من شأنهم علناً، و التلذذ بإذلالهم، مما يؤدي إلى تدمير ثقتهم بأنفسهم وضعف الروح المعنوية لديهم بالعمل.

• وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تعد القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من القضايا السائدة في العديد من أماكن العمل الحديثة، يظهر القادة السامون سلوكيات مدمرة يمكن أن تضر برفاهية الموظفين وتعيق إنتاجيتهم، غالباً ما يفكر هؤلاء القادة إلى التعاطف ويظهرون ميول مسيئة أو مسيطرة، مما يخلق بيئة عمل سامة، ثم تعزز بيئة العمل السامة هذه سلوكيات العمل المضادة للإنتاج بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي (عثمان ، ٢٠٢٤ ، ٤٣٢).

والقيادة السامة تسهم بشكل مباشر في تطوير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ حيث يفسر الموظفون تعرضهم لهذه البيئة السلبية على أنه خرق للعقد النفسي مع المنظمة، مما يدفعهم للانخراط في سلوكيات تعطل الانتاج بالمؤسسة، تتراوح السلوكيات من العدائية السلبية إلى التعامل مع زملاء العمل بطريقة مقصودة لإضعاف ثقتهم أو ايداء سمعتهم أو النيل من سلطتهم بشكل متعمد وخفي كرد فعل تعويضي على هذا الخرق والإجهاد الوظيفي (Akstinaite, I. & Ghauri, P., 2023, 3).

ويتسم القادة السامون بتجاهل رفاة مرؤوسيهم من خلال ممارسات كالبطجة الإدارية، مما يخلق بيئة عمل معادية تنعدم فيها الثقة ويشعر فيها الموظفون بالإحباط

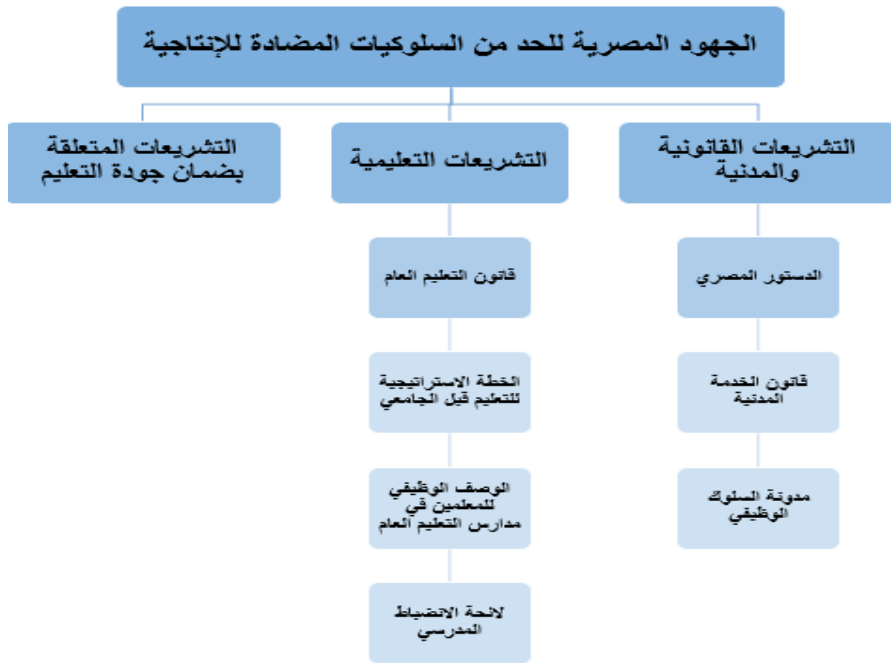
والقلق. علاوة على ذلك، فإن هؤلاء القادة يقمعون المعارضة ويشبطون التفكير الابتكاري، مما يؤدي إلى خنق الإبداع والتقدم داخل المنظمة، ويدعم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Mahfouz, S., & Emeagwali, O., 2023, 24232-24236).

باستقراء ما سبق تتضح العلاقة (الطردية) بينهما؛ أي كلما زاد اتباع مدير المدرسة للقيادة السامة غير الملائمة، كإلقاء اللوم غير سبب، وفرض مطالب غير مقنعة، والإذلال العلني للمرؤوسين، وإساءة استخدام السلطة أدى لتنامي وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فالقيادة السامة تؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل التخريب، الانسحاب، والإنتاجية المنخفضة، وتشمل القيادة السامة القيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي الذي يزيد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يسعى القائد إلى مصلحته الشخصية بغض النظر عن أهداف الفريق. ، وعدم القدرة على التنبؤ تؤدي إلى زيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين وتؤثر سلبًا على الإنتاجية بالتبعية.

فالقيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج يشكلان حلقة مفرغة تقوض رفاهية الموظفين والإنتاجية على حد سواء، مما يستدعي من المؤسسات التعليمية تبني استراتيجية شاملة للتعامل معهما تتركز على تعزيز الشفافية، وتنمية المهارات القيادية الإيجابية، وبناء أنظمة دعم فعّالة تمكّن المعلمين من الإبلاغ عن الممارسات السامة دون تردد، بما يضمن في النهاية حماية بيئة العمل وتحسين مخرجاتها.

القسم الرابع- الجهود المصرية (التشريعات واللوائح المنظمة) للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام

في ضوء سعي الدولة للارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العام وضمان انضباط العمل داخلها، برزت مجموعة من التشريعات القانونية والتعليمية والتنظيمية التي تشكل الإطار الحاكم للسلوك المهني داخل المدرسة. وتعمل هذه التشريعات بدءًا من الدستور وقانون الخدمة المدنية ومدونة السلوك الوظيفي، مرورًا بقانون التعليم العام ولأحته التنفيذية، ووصف الوظائف التعليمية، ولائحة الانضباط المدرسي، وصولًا إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد، على تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتعزيز قيم النزاهة والمساءلة والعمل التعاوني، وبناء بيئة مدرسية عادلة وداعمة. وبهذا تمثل هذه المنظومة التشريعية آلية مهمة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل المدارس. وفيما يلي توضيح ذلك.



شكل (٣) الجهود المصرية (التشريعات واللوائح المنظمة) للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (إعداد الباحثة)

أولاً: التشريعات القانونية والمدنية.

تشكل التشريعات القانونية والمدنية في مصر الإطار العام المنظم للعلاقة بين المؤسسات والعاملين فيها، بما يعزز الانضباط المهني ويحافظ على كفاءة الأداء داخل الجهاز الإداري للدولة، ومنها مؤسسات التعليم. فهذه التشريعات لا تُعد مجرد نصوص تنظيمية، بل تمثل منظومة متكاملة تهدف إلى ترسيخ قيم النزاهة والشفافية، وضبط السلوك الوظيفي، وتحديد الواجبات والمسؤوليات، وآليات المساءلة. ومن خلال الدستور، وقانون الخدمة المدنية، ومدونة السلوك الوظيفي، يتم وضع معايير واضحة لتنظيم العمل، والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وبناء بيئة عمل عادلة ومحفزة تسهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي، وضمان جودة العملية التعليمية داخل المدارس.

١. الدستور المصري:

يؤكد الدستور في بعض مواده على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إذ تنص المادة (١٨) على "تعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ٨٦). ويتضح من المادة

السابقة تأكيد الدستور المصري على قيم النزاهة والشفافية في النشاطات المختلفة بمؤسسات الدولة، ومن ثم الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٢. قانون الخدمة المدنية:

يؤكد قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ على الالتزام بقواعد السلوك الوظيفي، والالتزام بالتعليمات وتنفيذها، والمشاركة الإيجابية في أنشطتها وفعاليتها المختلفة، وتنص المادة (٥٧) على التزام الموظف بمدونات السلوك الوظيفي، وأخلاقيات الوظيفة، والحيادة، والتجرد، والالتزام الوظيفي أثناء ساعات العمل الرسمية. كذلك تنص المادة (٥٨) على أن كل موظف يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة يجازى تأديبياً، ولا يسأل الموظف مدنياً إلا عن خطئه الشخصي (رئيس الجمهورية، ٢٠١٦، ٢٧). كما تنص المادة (٢٧) على أن يُعرض أمر الموظف الذي يُقدم عنه تقريران سنويان متتاليين بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية، لنقله لوظيفة أخرى ملائمة في ذات المستوى الوظيفي لمدة سنة، وإذا تبين للجنة بعد انقضاء المدة المشار إليها في الفقرة السابقة أنه غير صالح للعمل بها بطريقة مرضية، اقترحت خصم (٥٠ %) من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر، وإذا تبين بعدها أنه غير صالح للعمل، اقترحت اللجنة إنهاء خدمته لعدم الصلاحية للوظيفة مع حفظ حقوقه التأمينية (رئيس الجمهورية، ٢٠١٦، ١٥).

وكذلك يُحدد القانون الواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بها، ومؤشرات قياس أدائها، وشروط شغل الوظيفة، والعلاقة الوظيفية، وتقويم الأداء، والترقية، والأجور والعلاوات، كذلك تُحدد سلوكيات الموظف التي يعاقب عليها القانون والعقوبات والجزاءات المصاحبة، وتشمل الجزاءات: الإنذار، والخصم من الأجر، والوقف عن العمل، وتأجيل الترقية عند استحقاقها، الخفض إلى وظيفة في المستوى الأدنى مباشرة، الإحالة إلى المعاش، والفصل من الخدمة، وتشمل الجزاءات بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية، وهي: التنبيه، اللوم، الإحالة إلى المعاش، والفصل من الخدمة (رئيس الجمهورية، ٢٠١٦، ٢٩).

يُظهر قانون الخدمة المدنية دول الدولة في ضبط السلوك الوظيفي داخل مؤسساتها من خلال وضع قواعد واضحة للالتزام والانضباط المهني، وتحديد الحقوق والواجبات، وآليات تقويم الأداء، والجزاءات المرتبطة بالإخلال بالمسؤوليات. ويؤكد القانون على أهمية الالتزام بمدونات السلوك وأخلاقيات الوظيفة باعتبارها إطاراً يضمن الحفاظ على جودة الأداء، كما يتيح آليات تصحيح مسار الموظف منخفض الأداء عبر النقل أو خفض المزايا أو إنهاء الخدمة عند الضرورة. وبذلك يسهم القانون في تعزيز بيئة عمل منضبطة، والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي قد تؤثر سلباً على أداء مؤسسات الدولة عامة وكفاءة المدرسة كمؤسسة على نحو خاص.

٣. مدونة السلوك الوظيفي:

قامت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في عام ٢٠١٩ بإعادة صياغة مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة، للتأكيد على القيم التي يجب مراعاتها في الجهاز الإداري للدولة وحقوق وواجبات الموظف العام، وقد جاء بها التزامات جهة العمل تجاه العاملين ومن بينها: تهيئة ظروف عمل آمنة وصحية للعاملين تلبي متطلباتهم الأساسية واحتياجاتهم، ومعاملة جميع العاملين معاملة عادلة، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي لحل المشكلات التي يواجهونها أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٧).

وتعزز مبادئ مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة الالتزام المهني داخل الجهاز الإداري للدولة، ومن بينها؛ تلزم المواد من (١١ إلى ٢٠) بإتباع ثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل الحكومي من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ العامة الواردة في المدونة، الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي والامتناع عن إفشاء الأمور المتعلقة بوظيفته، والمحافظة على مواعيد وأوقات العمل، والحفاظ على هيبة ومكانة الوظيفة، دعم الانضباط والارتقاء بسلوكيات العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية، احترام وتنفيذ أوامر رؤسائهم وتوجيهاتهم وتعليماتهم، والتعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملائه. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٩ - ١٢).

كذلك تنص مدونة السلوك وأخلاقيات الخدمة العامة في الباب الثالث "التزامات الموظف العام" بتحلي العاملين بالاحترام المتبادل واللباقة في علاقات العمل، والالتزام بقيم النزاهة والعدالة والشفافية، وتجنب السلوكيات العدوانية أو التي تمس كرامة الزملاء أو الرؤساء، الامتناع عن كافة صور التحرش الجنسي من أقوال وأفعال أو إيحاءات خادشة للحياء، والعمل بروح الفريق، واحترام التنوع الثقافي داخل بيئة العمل، والامتناع عن إخفاء أية معلومات متعلقة بالعمل بهدف التأثير على القرارات المتخذة أو إعاقة سير العمل" (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ١٥).

يتضح من مدونة السلوك الوظيفي أنها لا تقتصر على تحديد القيم المهنية العامة، بل تشكل إطاراً عملياً موجهاً لضبط السلوك في بيئات العمل الحكومية، بما فيها المؤسسات التعليمية. فهي تُعزز مبادئ النزاهة والانضباط والاحترام المتبادل، وتُلزم العاملين بالالتزام بأداب الوظيفة، وتنظيم العلاقات الوظيفية بما يحافظ على بيئة عمل صحية وعادلة وداعمة. كما تسهم المدونة في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال التأكيد على الشفافية، والعمل بروح الفريق، واحترام التنوع، وتقادي السلوكيات العدوانية أو المسيئة، بما يجعلها آلية داعمة لخلق مناخ مدرسي إيجابي يعزز جودة الأداء وكفاءة العملية التعليمية.

ثانياً: التشريعات التعليمية:

تمثل المنظومة التشريعية والتنظيمية التي أقرتها الدولة للتعليم العام إطاراً مرجعياً ضابطاً للسلوك المهني داخل المدارس، حيث شملت قانون التعليم العام ولائحته التنفيذية، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وبطاقات الوصف الوظيفي، ولائحة الانضباط المدرسي. ويؤكد هذا الإطار على ترسيخ القيم المهنية والأخلاقية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة، وبناء بيئة عمل قائمة على التعاون والانتماء واحترام مهنة التعليم. ومن خلال ذلك، يسهم هذا النسق التشريعي في دعم السلوكيات الإنتاجية والحد من الممارسات السلبية المضادة للإنتاج داخل المدارس، بما يعزز جودة العملية التعليمية ويحقق انضباطاً مؤسسياً فاعلاً.

١. قانون التعليم العام:

أصدرت الحكومة قانون التعليم العام ولائحته التنفيذية عام ٢٠١٣م، وفقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣، وينص على توفير بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني، والالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، مع الالتزام بالأخلاق المهنية، من المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية (المدير والوكلاء)، بما يعزز كفاءة الأداء وجودة المناخ المؤسسي داخل المدرسة (رئيس مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ١٢).

ويعتبر قانون التعليم العام ولائحته التنفيذية من أهم دعائم الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم العام؛ بما يتضمنه من تحديد أخلاقيات مهنة التعليم التي يجب أن يلتزم بها المعلم، وهي: الالتزام بمقتضيات الشرف والأمانة والصدق، والابتعاد عن كل ما من شأنه المساس بكرامة المهنة، سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه بما يحفظ للمجتمع قيمه ومثله المرعية ولا يخدش الحياء العام، والالتزام بالقيم الأخلاقية ليكون قدوة حسنة لطلابه يتأسون به، والمحافظة على علاقات سليمة وودية مع زملائه دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم وتقديم المساعدة لهم، والمحافظة على المال العام ومرافق الدولة وممتلكاتها وعدم التفريط في أي حق من حقوق الوطن (رئيس مجلس الوزراء، ٢٠١٣، ١٠ - ١٩).

ومن ثم يرسخ القانون لأهمية المواطنة، وغرس مبادئ الاعتدال والتسامح وقبول الآخر، وتجنب العنف بكل أشكاله، والابتزاز المادي في التعامل مع الآخرين، وتوطيد أواصر الثقة بين البيت والمدرسة، وترسيخ دور المدرسة في تنشئة التلميذ، والترفع عن كل عمل مُشين ينقص من كرامة المعلم ومكانته، والاعتزاز بالمهنة، والترفع عن مواطن الشبهات حفاظاً على شرف مهنة التعليم، وعدم مخالفة القيم والمبادئ والأخلاق التي تفرضها الأديان أو الأعراف العامة بالمجتمع.

استناداً لما سبق، يتضح أن قانون التعليم العام ولائحته التنفيذية يشكلان إطاراً تنظيمياً وأخلاقياً موجّهاً لضبط السلوك المهني داخل المدارس، من خلال التأكيد على قيم الانضباط، والقُدوة، والعمل الجماعي، واحترام أخلاقيات مهنة التعليم. ويسهم هذا الإطار في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وبناء بيئة مدرسية إيجابية قائمة على التعاون والمسؤولية المهنية، بما يدعم جودة العملية التعليمية ويعزز كفاءة الأداء المدرسي.

٢. الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي :

تسعى الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي لبناء نظام تعليمي يحقق العدالة والمساءلة والشفافية في العمل بالمدارس التعليم العام المصرية، حيث أشارت في محور (حوكمة وإدارة التعليم) تأكيداً على تطبيق نظم مساءلة فعالة وتفعيل القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي، وأهمية تفعيل نظم المساءلة والشفافية ومكافحة الانحرافات السلوكية والإدارية من خلال آليات متابعة فعالة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٤٥).

كما ركزت الخطة على ضرورة ترسيخ منظومة من القيم الأخلاقية والمهنية، وبناء ثقافة مدرسية قائمة على الانتماء والمسؤولية والمواطنة الفاعلة لتحقيق الانضباط المؤسسي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٦٠). وقد شددت الخطة على ضرورة الاستثمار في تنمية مهارات المعلمين والإداريين من خلال برامج تدريبية مستمرة تستهدف تعزيز السلوك المهني والأخلاقي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥٢). كما نصت على أهمية إنشاء نظم حوافز عادلة تربط بين الأداء المتميز والمكافآت المادية والمعنوية، مع تفعيل دور المجتمع المحلي في دعم الانضباط والسلوك الإيجابي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٠).

وقد نصّت الخطة في المحور الرابع "التنمية المهنية وتحسين بيئة العمل" على: "إيجاد بيئة عمل مدرسية ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات والممارسات الجيدة داخل المدرسة، بما يسهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على الانفتاح والثقة المتبادلة." (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٤٣) وبذلك تؤكد هذه الخطة على أن البيئة الثقافية الإيجابية جزء أساسي من تطوير الأداء المهني، وأن العمل الجماعي والتعاون هما من الأدوات التربوية التي تحدّ من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل المدارس.

وكذلك أشارت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٢٤-٢٠٢٩) إلى أهمية تطوير النظم الإدارية بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات وتقليل مظاهر البيروقراطية وذلك في ضوء دعم المؤسسة لتهيئة بيئة تنظيمية وإدارية داعمة للسلوك الإنتاجي وفق مبادئ الكفاءة وتفويض الصلاحيات (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٤، ١١٤). حيث يُعد

وضوح الهيكل التنظيمي ذا أثر في تعزيز الانتماء والمسؤولية لدى العاملين، ويحد من السلوكيات السلبية الناتجة عن تضارب المهام أو غياب المساءلة الواضحة.

من خلال استقراء الخطط الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، يتضح أنها وضعت إطاراً مؤسسياً يعزز السلوك الإنتاجي داخل المدرسة من خلال إعادة هيكلة الإدارة، وتوضيح الأدوار، وتفعيل نظم المساءلة والشفافية، وتنمية القيم المهنية، ودعم التنمية المهنية المستمرة، مع توفير بيئة عمل محفزة قائمة على التعاون والانتماء؛ مما يحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ويعزز مناخاً تربوياً منضبطاً قائماً على العدالة والمساءلة والشفافية والكفاءة في الأداء المدرسي.

٣. الوصف الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام:

أصدرت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين، القرار الوزاري رقم ١٦٤ لسنة ٢٠١٦ بشأن بطاقات الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم لكل من: (المعلمين والقيادات المدرسية والموجهين والأخصائيين الاجتماعيين والإخصائيين النفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والأعلام وأمناء المكتبة)؛ وتتناول هذه البطاقات: اسم الوظيفة، والدرجة المالية المقابلة لها، والوصف العام للوظيفة، والواجبات والمسؤوليات والمهام المنوطة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وشروط شغل الوظيفة أو الترقية إليها، ولتفعيل الواجبات والمسؤوليات للمعلم (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦ أ، ٣٠).

بذلك تُعد إحدى دعائم الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدرسة؛ نظراً لأنها تُحدد الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة في إطار الالتزام بأخلاقيات المهنة، والالتزام بقواعد للعمل، وتوفير مناخ يحقق العدالة بين التلاميذ في عمليات التعليم والتعلم، والإشراف الفني، والإشراف الإداري، والتنمية المهنية والتأهيل، وضمان الجودة والاعتماد، والمشاركة المجتمعية، والقيادة والإشراف المؤسسي، وعمليات التعليم والتعلم، وضمان معايير الجودة والاعتماد، والتنمية المهنية، والمشاركة المجتمعية، والتي يقيم على أساسها، الأمر الذي يحقق للمدرسة فعالية التنظيم الإداري.

٤. لائحة الانضباط المدرسي:

أصدرت وزارة التربية والتعليم القرار الوزاري رقم (٢٨٧) لسنة ٢٠١٦م، الخاصة بلائحة الانضباط المدرسي المحددة لحقوق وواجبات الطلاب وأولياء الأمور ومسؤوليات وصلاحيات العاملين بالمدرسة، ومخالفات الطلاب وإجراءات العلاج والتأديب، بهدف تحقيق الانضباط الذاتي داخل وخارج المدرسة، وتتكون هذه اللائحة من قسمين رئيسيين: القسم الأول: يتناول حقوق وواجبات كل طرف من أطراف العملية التعليمية، ويتناول القسم الثاني المخالفات وإجراءات العلاج والتأديب (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦ ب، ١٥).

كما نصت المادة (٢) من القرار على تشكيل لجنة الحماية المدرسية بالمرحلة الابتدائية، تلك التي تضم عضوية رئيس مدير المدرسة، وعضوية كل من: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وكيل شئون الطلاب، أمين اتحاد الطلاب، والمعلمين والإخصائي الاجتماعي/النفسي بالمدرسة، والتي تختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات الموجودة بالمدرسة والتي تعرض عليها، وتطبيق وسائل معالجة المخالفات الواردة باللائحة، وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل، أو كلما دعت الضرورة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ٣).

ويُعد تشكيل هذه اللجنة محاولة جادة من قبل الوزارة لتحقيق الانضباط المدرسي؛ وتُعتبر في الوقت نفسه إحدى دعائم الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدارس؛ نظراً لأن هذه اللجنة تشكل آلية هامة من آليات تحديد حقوق ومسئوليات وواجبات المعلمين وإدارة المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة حيال تنفيذ لائحة الانضباط، وتحديد المخالفات الأخلاقية والسلوكية وإجراءات العلاج والتأديب؛ نظراً لاختصاصاتها التي تتحدد في وضع آليات لرصد وتحليل ومتابعة مشاكل الانضباط التي تؤثر على أطراف العملية التعليمية؛ حيث تقوم اللجنة برصد المشكلة وتوثيقها وإحالة المشكلة إلى الجهات المختصة، وتلقى الشكاوي والبلاغات والتظلمات المتعلقة بالمشكلات السلوكية، إضافة إلى بحثها ودراستها، وعرض النتائج على إدارة المدرسة؛ لاتخاذ الإجراء المناسب بالتدخل.

ثالثاً: التشريعات المتعلقة بضمان جودة التعليم:

أصدرت وزارة التربية والتعليم العديد من الوثائق للأخذ بمعايير جودة التعليم، من أبرزها: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١م، وقد تضمنت مجالين رئيسيين، وهما: القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، وتتضمن (٩) مجالات فرعية، و(١٩) معياراً، و (٤٣) مؤشراً (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ١٦). وتؤكد المعايير على وضع قواعد ومؤشرات محددة وموضوعية ومُعْلَنة تلأئم كافة أشكال الأداء بالمدرسة، وتطرح على العاملين بالمدرسة نمطاً سلوكياً مستهدفاً يلتزموا به في جميع تصرفاتهم وممارساتهم، وإطاراً عاماً يُحدد أساليب تنفيذ ما يُعهد إليهم به من مهام.

وتؤكد الوثيقة في مجالها الثاني (القيادة والحوكمة) على نظاماً لإدارة المؤسسة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل، كما يؤكد على تتبع أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة وصنع القرار، وتتبع آليات للحد من تغيب المتعلمين وتسربهم، كما تؤكد الوثيقة في المجال الثالث (الموارد البشرية والمادية) على الموارد البشرية وتوظيفها لتحسين الأداء، كما تؤكد المجال الخامس (ضمان الجودة والمساءلة) على وضع المؤسسة نظاماً داخلياً

لضمان الجودة، كما تؤكد الوثيقة في المجال التاسع (المناخ التربوي) على بيئة داعمة للتعليم والتعلم، وتوفير مناخًا داعمًا لعمليتي التعليم والتعلم، وتوفير بيئة داعمة للعلاقات المؤسسية، ودعم المؤسسة للعلاقات الإنسانية بين أعضائها والمجتمع المحلي، ويتوافر مناخ داعم لثقافة المواطنة، والانتماء، واحترام القانون (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ١٦-٣٠).

يتضح من خلال معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي أنها، تُسهم في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال توجيه الأداء المدرسي نحو الانضباط، والمسؤولية، والتحسين المستمر في ضوء معايير جودة واضحة وموضوعية.

القسم الخامس: النتائج النظرية، والآليات المقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق بعض الأنماط القيادية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية

بعد ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة وكذلك التحليل الوثائقي للجهود الحكومية للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ وللإجابة على السؤال الرابع الخاص بآليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، يمكن عرض مجموعة من الآليات أو حزمة من الإجراءات التنظيمية الوقائية الداعمة، التي تعمل في مجموعها على ترسيخ ثقافة مهنية إيجابية، وتحسين الانضباط، وبناء بيئة مدرسية داعمة للإنتاجية، بغية تعزيز المناخ الأخلاقي والمهني داخل المدرسة والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وذلك على النحو التالي:

١. النتائج النظرية للبحث:

١. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سلوكيات سلبية مدمرة للمدرسة تؤدي إلى الإخلال بالأنشطة التشغيلية والأصول وإيذاء العمال.
٢. أي سلوك مدرسي لا يتوافق مع القواعد التنظيمية الاجتماعية يعد سلوكًا مضادًا للإنتاجية.
٣. بذلت الدولة العديد من الجهود بهدف توفير آليات للتعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
٤. توجد علاقة عكسية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في البيئة المدرسية؛ فكلما زاد اتباع مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية الفعالة تقل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٥. توجد علاقة عكسية بين القيادة التحويلية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في البيئة المدرسية؛ فكلما زاد اتباع مدير المدرسة للقيادة التحويلية الفعالة تقل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٦. توجد علاقة طردية بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ؛ أي كلما زاد اتباع مدير المدرسة للقيادة السامة غير الملائمة، كإلقاء اللوم غير سبب، وفرض مطالب غير مقنعة، والإذلال العلني للمرؤوسين، وإساءة استخدام السلطة أدى لتنامي وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

٧. تؤثر القيادة الرقمية إيجابًا وسلبًا على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

- توجد علاقة إيجابية (عكسية) بين القيادة الرقمية الفعالة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أي كلما زاد اتباع القيادة الرقمية الفعالة تقل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية،
- توجد علاقة سلبية (طردية) بينهما؛ أي كلما زاد اتباع القيادة الرقمية غير الملائمة، مثل ضعف التواصل أو العزلة الناتجة عن العمل عن بعد أدى لتنامي وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

أولاً - آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق اتباع نمط القيادة الأخلاقية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية:

١. التزام القائد بالعمل كقدوة واحترام الآخرين، والامتناع عن الوساطة أو المحاباة.
٢. تشكيل لجنة مدرسية محايدة لفض النزاعات الوظيفية والنظر في الشكاوى بين الطلاب أو المعلمين بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة.
٣. عقد جلسات حوار دورية مفتوحة مع العاملين للاستماع للمشكلات دون عقوبات أو تهديدات.
٤. إعلان ميثاق سلوك أخلاقي وهي عبارة عن وثيقة موقعة من الإدارة والمعلمين تتضمن القيم المهنية العمل بها وتحديثها سنوياً.
٥. عقد جلسات دعم نفسي وتفرغ انفعالي يقدمها أخصائي نفسي أو اجتماعي للمعلمين الذين يعانون الضغوط الحياتية العالية.
٦. توزيع عادل للأعباء الوظيفية من خلال وضع جدول حصص وأنشطة واضح يراعي الجهود والظروف، لتجنب الشعور بالظلم أو التحيز.
٧. تكليف معلمون داعمون بمساندة المعلمين الجدد أو الذين يواجهون تحديات.

٨. عمل لوحة الشرف في المدرسة تعرض أسماء المعلمين الملتزمين والمتعاونين والمبدعين.
٩. وضع جائزة للمعلم الأخلاقي أو المتميز من خلال تكريم شهري أو فصلي قائم على السلوك والانتماء وليس فقط النتائج الأكاديمية.
١٠. تقديم شهادات تقدير وعبارات شكر ونشر إنجازات المعلمين في المنصة المدرسية.
١١. إطلاق حملة "راقي بأخلاقي" بمشاركة المعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة الطلاب للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المجتمع.
١٢. ضبط العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين، بتعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين عبر التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار، ومراقبة مظاهر الإشراف التعسفي كالتوبيخ أو التحكم المفرط، ووضع لوائح تحد منه

ثانياً - آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق اتباع نمط القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية:

١. إنشاء سجل إلكتروني لتوثيق سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تأخير إهمال، مقاومة العمل)، لضمان العدالة في المتابعة.
٢. تفويض صلاحيات لوكيل المدرسة أو بعض للمعلمين الأوائل للإشراف على بعض التطبيقات الرقمية المصغرة مما يقلل من سلوكيات العزلة أو السلبية، وتعزيز مشاركتهم في العمل الجماعي
٣. اعتماد نظام بصفة أو حضور الكتروني مرتبط بتقارير أداء، يقلل من التأخر، الغياب غير المبرر، أو الانسحاب من العمل.
٤. نشر جدول الحصص إلكترونياً للمعلمين وإشعارات تلقائية بأي تعديل لتجنب الأعذار والتأخير.
٥. استخدام التنبيهات الرقمية الفورية على التطبيقات المختلفة في حال انخفاض أداء المعلمين أو الطلاب.
٦. وضع سياسات واضحة للاتصال الرقمي بعد مواعيد العمل بساعتين مثلاً، واحترام أوقات الراحة والإجازات.
٧. عمل مراجعة دورية لتطبيقات التواصل المستخدمة وإلغاء ما لا يحقق قيمة تساعد في تطوير ونجاح المدرسة.

٨. تفعيل نظام المرشد الأكاديمي الرقمي حيث يقوم معلمون المتمكنون من استخدام التطبيقات الإلكترونية المختلفة بتقديم الدعم السريع لزملائهم وللطلاب مما يقلل من هدر الوقت ويساعد في حل المشكلات المدرسية اليومية.
٩. رفع تقارير رقمية شهرية تتضمن الالتزام بالوقت - جودة التدريس - تعاون المعلم - سلوكيات مهنية.
١٠. تنظيم اجتماعات رقمية شهرية عبر المنصات الرقمية مثل Zoom لمناقشة التحديات والمشكلات بشكل دوري.
١١. عمل نظام شكاوى ومقترحات إلكتروني سري يتيح للمعلمين الإبلاغ عن مشكلات أو مقترحات دون خوف، مع تتبع حالة الشكاوى.
١٢. تفعيل التقييم الرقمي على جودة تفاعل المعلم في الفصل الافتراضي، وابتكار الأنشطة المختلفة وليس حساب عدد مرات الدخول على المنصة، وقياس أثر التعلم للطلاب.
١٣. عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لا تركز فقط على كيفية استخدام التطبيقات الإلكترونية، لكن على كيفية توظيفها لتعزيز الإنتاجية وتقليل الهدر في الجهد والوقت.

ثالثاً - آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق اتباع نمط القيادة التحويلية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية:

١. تفعيل نظم المحاسبية وفق قانون التعليم المصري بما يضمن على العدالة والمصادقية في معالجة التجاوزات السلوكية دون تحيز أو تهاون.
٢. نشر نموذج القيادة بالقدوة من خلال التزام القيادات المدرسية بأعلى درجات الانضباط والاحترام في التعاملات اليومية، لتكون نموذج يُحتذى به في جميع الإدارات التعليمية.
٣. نشر توثيق أساليب النجاح في التعامل مع السلوكيات المضادة سواء للمعلمين أو الجهاز الإداري بالمدرسة أو الطلاب لتعميمها وإبرازها لتكون قدوة للجميع.
٤. تحفيز جميع المعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة وبعض الطلاب في صياغة رؤية ورسالة المدرسة لضمان شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المشتركة لنجاح مدرستهم.
٥. تكريم المعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة والطلاب المتميزين في السلوك والانضباط والتعاون بشكل دوري.

٦. عمل لوحة شرف شهرية لعرض السلوكيات الإيجابية للطلاب بالمدرسة.
٧. استخدام أساليب إيجابية وبناءة تركز على التشجيع والإلهام بدلاً من أساليب العقاب أو النقد السلبي المعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة والطلاب لضمان تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية عند جميع أفراد المدرسة.
٨. تفعيل البرامج المتنوعة المقترحة من وزارة التربية والتعليم الذي يتيح للمعلمين دراسة الظواهر السلوكية داخل الصفوف واقتراح حلول علمية وعملية، تطوير العملية التعليمية.
٩. تشجيع المعلمين والجهاز الإداري بالمدرسة والطلاب من تقديم مقترحات لتحسين بيئة العمل بالمدرسة ومواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تعيق نجاح وتطور العمل بالمدرسة.
١٠. تكليف الطلاب بمشاريع ودعم سلوكيات المحافظة على البيئة.
١١. توفير وزارة التربية والتعليم برامج دعم نفسي ومهني للمعلمين والجهاز الإداري تساعدهم على التعامل مع الضغوط الحياتية المختلفة، وتدعم التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
١٢. تفعيل نظام الإرشاد الطلابي المهني الذي يتيح لقاءات دورية بين طلاب المدرسة والإدارة المدرسية لمناقشة احتياجاتهم والتحديات التي تعوق نجاحهم للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
١٣. عمل ورش عمل لتنمية المهارات الاجتماعية والأخلاقية لطلاب المدرسة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
١٤. قيام الأخصائي النفسي المدرسي بتشخيص سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين، وتقديم برامج إرشادية وعلاجية تستهدف تعديل السلوك وتنمية القيم الأخلاقية والتقدير المتبادل.

رابعاً - آليات مقترحة للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الناتجة من اتباع القيادة السامة بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية:

١. تفعيل صندوق المقترحات الورقي والإلكتروني لتلقي آراء المعلمين والإداريين والطلاب بسرية ومناقشتها في مجلس المدرسة، واجتماع الآباء والمعلمين الذي يعقد شهرياً.
٢. توضيح القرارات بشفافية، وإلغاء أسلوب الأوامر المتسلطة واستبداله بالتحفيز والحوار.

٣. تقديم جلسات دعم نفسي فردي للمعلمين المتضررين من الضغط أو الإهانة أو التقليل من الجهد.
٤. إشراك القائد في ورش عمل وبرامج تدريب لتنمية الوعي الذاتي والذكاء العاطفي والاجتماعي.
٥. إعداد وثيقة معتمدة من الإدارة التعليمية تتضمن ما يجب عمله وما لا يجب في سلوك القيادة (عدم الإهانة، عدم الإقصاء، منع استغلال السلطة)، ويوقع عليها مدير المدرسة والوكلاء.
٦. تدريب مديري المدارس على إدارة القرارات العادلة وأثرها هذه القرارات المناخ الوظيفي للعاملين بالمدرسة.
٧. تشكيل لجنة من الإدارة التعليمية أو التوجيه الإداري تستقبل من خلالها الشكاوى ضد القيادات التي تمارس تنمرا أو ظلما، مع ضمان سرية المبلغ.
٨. تقييم أداء مدير المدرسة من قبل المعلمين والوكلاء، طلاب البرلمان المدرسي والموجهين بهدف كشف الممارسات السامة مبكرا.
٩. إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتهيئة مناخ احترام وتقدير للجهود.
١٠. اعتماد آلية تقييم أداء المعلمين والاداريين بموضوعية وفقاً لإنجازاتهم، مع عرض نتائج تقييم الأداء ومناقشتها علناً للجميع.
١١. تعزيز الثقة بالنفس والالتزان الانفعالي للمعلمين بتنظيم برامج تدريبية متخصصة تركز على مهارات إدارة الغضب، والتواصل الفعال، وضبط الانفعالات في مواقف العمل.
١٢. تفعيل التواصل الاجتماعي الإيجابي بين المعلمين؛ بترسيخ أسس الاحترام المهني وتشجيع الحوار المفتوح والبناء بين المعلمين، بما يساهم في تعزيز التماسك والتناغم التنظيمي داخل المدرسة.
١٣. تنمية روح العمل الجماعي بين المعلمين؛ بتنفيذ أنشطة جماعية وبرامج مشتركة تتطلب التعاون وتبادل الخبرات، بهدف تنمية مهارات العمل بروح الفريق وتقاسم المسؤوليات.
١٤. تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل؛ بتنظيم برامج توعية نفسية وصحية تساهم في تحسين المناخ الوظيفي، وتدعم العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين، بما يرفع من مستوى الرضا والالتزام المهني.

وبعد عرض الآليات للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفق الأنماط القيادية، سوف تعرض الدراسة مجموعة من التوصيات العامة خاصة بالبيئة الخارجية للمدرسة تعمل على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية متمثلة في:

توصيات عامة مقترحة للحد من لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية خارج البيئة المدرسية:

١. سن المزيد من التشريعات والقوانين المنظمة للعمل داخل البيئة المدرسية مع توضيح العقوبات للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٢. تضمين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في السياق المدرسي والتعليمي، بالخطط الدراسية لكليات التربية وأقسام الإدارة التعليمية؛ وإجراء دراسات ميدانية لفهم أعقق للعوامل النفسية والتنظيمية التي تؤدي إلى نشأة هذه السلوكيات في المدارس المصرية.

٣. استحداث جائزة سنوية تُمنح للمعلمين الأكثر التزامًا بالقيم المهنية والأخلاقية على مستوى الإدارات التعليمية، بما يعزز إبراز "نماذج إيجابية" تُعد سفراء للسلوك القويم داخل المدرسة وخارجها.

٤. تنفيذ برامج تثقيفية وتوعوية مستمرة من قبل كليات التربية تُركز على تنمية الوازع الديني والأخلاقي وقيم الأمانة والإتقان والتعاون والتسامح، موجهة لجميع العاملين بالمدرسة.

٥. ربط الترقى الوظيفي لجميع الفئات (مدير، وكيل، معلم) بنتائج تقييم الأداء المهني والسلوكي، بدل الاعتماد على معيار الأقدمية فقط، بما يحفز السلوك الإيجابي ويقوم الانحرافات.

٦. تفعيل نظام إلكتروني موحد للمعلومات المدرسية متصل بالإدارة التعليمية لتوثيق السلوكيات غير المهنية والمخالفات والإجراءات العلاجية، بما يضمن الشفافية وسهولة المتابعة.

٧. وضع نموذج حوكمة مدرسية واضح لكل إدارة تعليمية يحدّد الأدوار والصلاحيات للمستويات القيادية واللجان المدرسية (مثل لجنة الانضباط، لجنة الحماية، لجنة متابعة الأداء)، بما يسهم في تنظيم عملية صنع القرار ويرسخ المساءلة.

٨. إعداد دليل إجرائي موحد ونشره على المدارس يعرّف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويحدّد آليات الوقاية والعلاج، مع تبني سياسة "عدم التسامح" تجاه السلوكيات السلبية التي تهدد بيئة العمل.

٩. نشر نسخة مبسطة من حقوق وواجبات العاملين والطلاب وأولياء الأمور عبر المواقع والمنصات الرقمية، مع توفير دليل توجيهي وظيفي لكل فئة وظيفية يتضمن الحقوق والواجبات وآليات المحاسبة، ويطلب من جميع العاملين الإقرار بالاطلاع عليه.

١٠. تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات إدارة الضغوط والانفعالات لدى المعلمين والعاملين، ووضع خطط تدريبية دورية تركز على تنمية مهارات الذكاء العاطفي، وإدارة التوتر، والتعامل الإيجابي مع ضغوط العمل المدرسي، بما يسهم في خفض احتمالية ظهور السلوكيات السلبية أو العدوانية داخل بيئة المدرسة.

١١. تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية داخل المدارس؛ بحيث تتبنى الإدارات المدرسية سياسات واضحة وعادلة في توزيع المهام والحوافز، وتطبيق اللوائح والانضباط على نحو منصف، بما يقلل من مشاعر الظلم والإحباط بين المعلمين، ويحد من الميل إلى ممارسة سلوكيات مضادة للإنتاجية.

١٢. تبني أنماط القيادة الداعمة للإدارة المدرسية؛ وتدريب القيادات المدرسية على ممارسة القيادة التحفيزية القائمة على العدالة، والتشجيع، والاحتواء، إذ تسهم هذه الأنماط في رفع مستوى الانتماء المؤسسي، وتعزيز الالتزام المهني، والحد من الاتجاهات السلوكية غير المرغوبة.

١٣. تبني آليات فعالة لحل النزاعات داخل المدرسة عبر لجان وساطة أو برامج دعم نفسي مهني، مع تدريب مديري المدارس على إدارة الخلافات بطرق بناءة تقلل من السلوكيات العدوانية أو المقاومة السلبية.

المراجع

المراجع العربية:

١. أحمد، أسامة حسن ، وعبدالستار، محروس عبدالستار، وثابت، علي ذكي (٢٠٢٢). تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (١٠)، ١٦٩٨ - ١٧٤٠.
٢. أحمد، أشرف محمود (٢٠١٧). نمذجة العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الإدارة التربوية، ١٥، ١٥٣ - ٣٣٣.
٣. الأنصاري، محمد صبري (٢٠٢٢). الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. ٨. ٤٧٤ - ٥٦٨.
٤. بدوي، أحمد زكي (٢٠١٠). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. ط٢. بيروت. مكتبة لبنان.
٥. توفيق، هنداف محمد ، وخالد، كرين مصطفى (٢٠٢٣). الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المديريات الحكومية في مدينة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ١١ (١)، ١٢١-١٤٧.
٦. جمعان، خديجة مقبول (٢٠٢٣). القيادة الرقمية ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر المديرات والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة جدة، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣ (٣)، سبتمبر، ٣٨٤ - ٤١٢.
٧. جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩). مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩ - ٢٠٢٢.
٨. حداد، شيماء رشاد ، وصبري، هشام محمد (٢٠٢٣). تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. ٤١ (٣). ٣٩ - ١.
٩. راغب، إيمان زغلول، علي، أسامة عبد السلام (٢٠٢٢). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية- تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٣٤. ١٢٦ - ١٣.

١٠. رضوان، وائل توفيق، وقوطة، مروة ماهر، وعلي، محمد السيد (٢٠٢٠). دور الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم في الحد من بعض المشكلات التعليمية في مصر. *مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس*. ٢٢١. ٣٤٩ - ٣٨٠.
١١. رمضان، أمير عبد الفتاح ، حامد، محمد سويلم، حسن، شرف عثمان، هاشم، أحمد أمين (٢٠٢٤). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. ١٥ (٣). ١٦٦٦ - ١٧٢٤.
١٢. رياض، طارق رشاد. (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي*.
١٣. رئيس الجمهورية (٢٠١٦). *قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦، الجريدة الرسمية*، ٤٣، ٢ - ٣٩.
١٤. رئيس مجلس الوزراء (٢٠١٣). *قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣. بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، الجريدة الرسمية، جمهورية مصر العربية*، ٤٣، ٢ - ٣٩.
١٥. السيد، محمد أحمد (٢٠٢٢). *القيادة الأخلاقية: المبادئ والأدوات للتحديات المعاصرة. الدوحة قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات*.
١٦. السيف، عواطف علي، والحربي، مريم صلاح ، والمطيري، فيفي سليمان (٢٠٢٥). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الرقابة الذاتية لدى معلمات المدارس الحكومية في مدينة بريدة. *مجلة كلية التربية*. ٢٢ (١٢٤). ١٢٧٣ - ١٣١٢.
١٧. الشريف، علي، وظاهر، فاضل (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية، *مجلة الريادة للمال والأعمال*. ٢ (١). ٧٠ - ٨٩.
١٨. ظافر، مبارك ضافر. (٢٠٢٣). *الحوكمة الرشيدة كمدخل للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم العام في الكويت. مجلة العلوم التربوية جامعة الغردقة*. ٦ (١). ١٢٧ - ١٧١.
١٩. عامر، أماني محمد، علي، رحاب عبد الفتاح، نجاح، ولوتس أيمن (٢٠٢٣). أثر التماثل التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على الجهاز الإداري بجامعة بنها، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، ٢، ١٦٣ - ١٨٨.

٢٠. عبد الجليل، أماني موسى (٢٠٢١). العلاقة بين الاغتراب في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (١١)، ١٧٣ - ٢٠٣.
٢١. عبد الحفيظ، بدر محمد (٢٠٢٠): الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية). مجلة التربية المقارنة والدولية. ١٣(١٣). ١٤٧ - ٢٠٠.
٢٢. عبد السلام، غادة محمد (٢٠٢٤). المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. ٤٨ (١)، ٧٦ - ١٨٧.
٢٣. عبد الله، حسين علي (٢٠١٨). الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية دراسة تحليلية لعينة من مستشفيات محافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢٤. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٢٠). البحث العلمي: مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط. ١٩، القاهرة. دار الفكر العربي.
٢٥. عتوم، يمني أحمد (٢٠٢٠). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبل. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. ٢١(٢). ٣٢٠ - ٣٢٨.
٢٦. عثمان، منى شعبان (٢٠٢٤). القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف. ٢١ (١٢٠). ٣٩٦ - ٤٩١.
٢٧. العنزي، عيد (٢٠٢٥). أسرار القيادة الأسس النظرية للقيادة. القاهرة، دار مراس للنشر والتوزيع.
٢٨. الغباري، سالم ناصر، آل مرعي، محمد عبد الله (٢٠٢٤). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤٠، ٣٠١ - ٣٤٤.
٢٩. الكندري، هدى أحمد (٢٠٢٤). واقع القيادة الرقمية في تجربة التعلم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة قطر، ٢٤(١)، ٩ - ٤٢.
٣٠. محمد، سماح السيد (٢٠١٨). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الأول، ٣٣، ٢٤٩ - ٢٩٠.

٣١. محمد، ماهر حسن (٢٠١٥). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية بأسيوط*، ٣١(٤)، ٢٦٢ - ٣٣٠.
٣٢. المخلافي، سلطان سعيد، ابراهيم، الطيب محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٥(١٠)، ٢٧٦-٣١١.
٣٣. معجم المعاني الجامع (٢٠٢٥). معني: التنظيمية، السلوك، المضاد، الإنتاجية. متاح على موقع <https://www.almaany.com/ar/dict/ar/ar/%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83>
٣٤. المهدي، ياسر، والكيومية، أمل، والمزروعية، أمل (٢٠١٥). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مج. ١١، ع. ١، ص. ٦١-٧٢.
٣٥. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الأساسي. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٣٦. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٤). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٢٣)*، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٣٧. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٥). قرار وزاري رقم ١٧٩ بتاريخ ١٧/٥/٢٠١٥ بشأن لائحة الانضباط المدرسي. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
٣٨. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٦ أ). القرار الوزاري رقم ٦٤ لسنة ٢٠١٦ بشأن بطاقة الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم.
٣٩. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٦ ب). قرار وزاري رقم (٢٨٧) بتاريخ ١٩ / ٩ / ٢٠١٦، بشأن لائحة الانضباط المدرسي.
٤٠. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠٢٤-٢٠٢٩)*، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية:

41. Abugabel, A. & Al-S, H. (2023). The mediating role of organizational anomie in the relationship between toxic leadership and counterproductive work behaviors: An empirical study. *Contemporary Finance and Development Journal*, 4(2), 207-263.

42. Akstinaite, I., & Ghauri, P. (2023). How toxic leadership leads to employees' counterproductive work behavior : The mediating role of psychological contract breach. *Journal of Business Research*, 164, 114008. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114008>
43. Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409 -425.
44. Anjum, M.& Parvez, A.(2013) : Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN 2309-8619, *Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore*, 7(3). 417 - 434.
45. Anwar, M., Sarwar, M., Awan, R.& Arif, M,(2011). Gender differences in Workplace Deviant Behavior of University Teachers and Modification Techniques. *International Education Studies*. 1(4). 193 -198.
46. Baharom, M., Sharfuddin, M. & Iqbal, J. (2017). A systematic review on the deviant workplace behavior. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-8.
47. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117- 143.
48. Bujang, M. A. bin, Kamaluddin, M. R., Mat Basir, S., Munusamy, S., & Jhee Jiow, H. (2024). Impacts of Workplace Culture on Deviant Workplace Behavior: A Systematic Review. *Sage Open*, 14(2).1-20.
49. Cai, H., Wang, L. & Jin, X. (2024) Leader's Machiavellianism and employees counterproductive work behavior: testing a moderated mediation model. *Front. Psychol.* 14:1283509. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1283509. 1- 17.

50. Chernyak-Hai, L.& Tziner, A. (2014), Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(30), 1- 12.
51. Chinwuba, U. (2023). *Counterproductive Workplace Behaviors (CWBs): Antecedents and Outcomes*. in Kivanc Bozkus: *Organizational Behavior - Negative Aspects*, intechopen.
52. Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business, Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50-61.
53. Cranwell-Ward, J., & Bacon, A. (2005). Transformational leadership. In A dictionary of business and management (5th ed.). Oxford University Press.
54. Fullan, M. (2017). Leadership and Sustainability: Systems Thinkers in the Field. Educational Book House for Publishing and Distribution.
55. IGI Global (2024). Digital Leadership, Retrieved 15, 2, 2024 From: <https://www.igi-global.com/dictionary/leadership-to-advance-innovation-for-digital-healthcare-transformation/58293>
56. Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: *The mediating role of employees' psychological capital*. *Sustainability*, 15(2), 1267.
57. Knights, J. (2025), *Ethical Leadership: How to develop ethical leaders*, https://www.researchgate.net/publication/315069722_Ethical_Leadership_How_to_develop_ethical_leaders 25-6-2025.
58. Li, Y. & Zhang, H. (2023). The impact of transformational leadership on employee innovation behavior *in the post-pandemic era*. *Sustainability*, 15(8), 50- 64.
59. Liang, W. (2024). The role of leadership styles in mitigating counterproductive work behaviors among academic and

- administrative staff, ResearchGate, December, Retrieved from:
<https://www.researchgate.net/publication/386356815/23/2/2025>.
60. Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen, B. P., & Carson, J. E. (2019). A Meta-Analysis of Interpersonal and Organizational Workplace Deviance Research. *Journal of Management*, 47(3), 597-622.
61. Mahfouz, S., & Emeagwali, O. (2023). The impact of toxic leadership on employee creativity: The mediating role of psychological safety. *Current Psychology*, 42(28), 24230-24241
62. Manaa, Y. H. (2022). The effect of toxic leadership on counter-productive work behaviors and intention to leave: An empirical study. *International Business Research*, 15(11), 1-10.
63. Na-Nan, K., Pukkeeree, P., Sanamthong, E., Wongsuwan, N., & Dhienhirun, A. (2020). Development and validation of counterproductive work behaviour instrument: A case study of employees' SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 745– 763
64. Neuman, J., & Baron, R., (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. In: S. Fox & P. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (13–40). American Psychological Association.
65. Nugroho, A., Prasetyo, A., & Fitri, M. (2023). The Influence of Digital Leadership on Employee Affective Well-Being. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 7(1), 1–12.
66. Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In K. F. Geisinger (Ed.), *APA handbook of testing and assessment in psychology: 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* 643–659. American Psychological Association.(<https://doi.org/10.1037/14047-035>)
67. Oxford Learners Dictionaries (2025). Oxford Learners Dictionaries Retrieved from:

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/behaviour?q=behaviour> 7/5/2025.

68. Pendergrass, J., Knapp, M. & Baugh, S. (Eds.). (2024). *The Routledge Companion to Leadership and Change*. Routledge, London, United Kingdom.
69. Rashida, A. P., Manikandan, K, (2013), " Organizational commitment as a mediator of Counterproductive work behavior and Organizational culture ", *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2 (2). 59- 69.
70. Robinson, S. & Bennett, R. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 4(85). 349-360.
71. Saim, M. (2020). *Analyzing the Effects of Organizational Trust and Organizational Commitment in Counterproductive Behaviours in Managerial Approach Dimension to Achieve a Strategic Competitive Advantage*, Springer Nature Switzerland.
72. Shao, J., Zhang, R., & Zhang, S. (2022). *The mechanism and causes of counterproductive work behavior: Organizational constraints, interpersonal conflict, and organizational injustice*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 670, Proceedings of the 2022 3rd International Conference on Mental Health, Education and Human Development (MHEHD).
73. Shapiro, J. & Stefkovich, J. (2022). *Ethical Leadership and Decision Making in Education Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemma*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
74. Sultan, M. A., Hussien, S. Q., & Sleman, O. Y. (2017). Work ethics and its role in administrative reform/an exploratory study of the opinions of a sample of managers in civil society organizations in Dohuk Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 6 (2), 22-34

75. Sypniewska B. (2020). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Adv Cogn Psychol*. 2020 Dec 10; 16(4), 321-328.
76. Tigre, F. B., Henriques, P. L. & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi method approach. *Management Review Quarterly*, 75(1), 789- 836 .
77. Toytok, E. & Yavuz, M. (2018). The Relationship Between Performance Management Practices and Organizational Deviations in Schools. *Journal of Education and Training Studies*, 6(11), 111 – 120.
78. Travis, J. & Craig, S, B. (2023). Toward a typology of counterproductive employees: A person-centered investigation of counterproductive work behavior. *Journal for Person-Oriented Research*, 9(1), 1-16.
79. Tuzun, I., Çetin, F. & Basım, H. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7(3), 389-405.
80. Unal, A. (2012). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, (49). 1-20.
81. Unal, A. (2013). Teachers' deviant workplace behaviors: scale development. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 41(4). 637-640.
82. Wang, Z.; Meng, L. & Cai, Shaohan (2019): Servant Leadership and Innovative Behavior: A Moderated Mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34 (8), 505- 518.
83. Weiss, J., & Bruce, M. (2021). *The digital leader: A new leadership model for the digital age* (Chapter 3, “Digital culture: Building a high-performance environment,” 45–55.
84. Yeşiltaş, M.& Gürlek, M. (2020). *Understanding the Nature of Deviant Workplace Behaviors*. IGI Global Copying or

distributing in print or electronic forms without written permission of IGI Global is prohibited. 305- 326.

85. Yıldız, B. & Alpkan, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (210), 330-338.
86. yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership leaders among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481-1485.
87. Zhang, Y., & Chen, L. (2023). Transformational leadership and counterproductive work behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Research*, 158, 113657.