



كلية التربية بالغردقة

المجلة التربوية



جامعة جنوب الوادي

توظيف بحوث الفعل في تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان: آليات مقترحة

إعداد

د/ ناصر أحمد عثمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٣/٨/٣

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٣/٧/١٣

المستخلص:

هدف البحث إلى تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان، وذلك من خلال تنفيذها لخطة بحث فعل مقترحة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة بثلاث أدوات بحثية لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (١٦) قيادة إدارية و (٨٩) موظفًا في التطبيق القبلي، و (١١) قيادة إدارية و (٦٠) موظفًا في التطبيق البعدي، وهذه الأدوات هي: الاستبانة، والمقابلات، وصفح التفكير، وقد أسفرت النتائج عن تحسن أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذها بنسبة (١٦.٥%)، فبالرغم من أدائهم قبل التنفيذ وبعده جاء في الاتجاه المتوسط، إلا أن الأداء بعد تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٦٣) وبنسبة (٥٤%)، في حين أن واقع الأداء قبل تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٧) وبنسبة (٣٧.٥%)، وقد انعكس ذلك على السلوكيات المضادة للإنتاجية التي قلت بالأقسام والوحدات والإدارات التي تم تنفيذ خطة بحث الفعل بها عنها قبل التنفيذ بنسبة (١٣.٥%)، حيث جاء واقع تلك السلوكيات بعد تنفيذ الخطة في الاتجاه الضعيف بمتوسط حسابي (١.٦٠) وانحراف معياري (٠.٦٦) وبنسبة (٣٠%)، بينما كان واقع هذه السلوكيات قبل تنفيذ الخطة في الاتجاه المتوسط بمتوسط حسابي (١.٨٧) وانحراف معياري (٠.٧٣) وبنسبة (٤٣.٥%)، وقد أوصى البحث بضرورة وضع خطط بحوث فعل تالية للارتقاء بمستوي أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعة بصورة أكبر.

الكلمات المفتاحية: بحوث الفعل - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

Abstract:

The research aimed to improve the performance of administrative leaders for their role in reducing Counterproductive behaviors at Aswan University, through the implementation of a proposed action research plan, and the descriptive approach was relied upon, and three research tools were used to collect data from the research sample consisting of (16) administrative leaders and (89) employees in the pre-application, and (11) administrative leaders and (60) employees in the post-application. These tools are: questionnaires, interviews, Thinking sheets, The results resulted in an improvement in the performance of the administrative leaders for their role in reducing Counterproductive behaviors after the implementation of the action search plan for their performance before implementation by (16.5%), Although their performance before and after implementation was in the average direction, the performance after implementation of the plan came with a mean (2.08) and a standard deviation of (0.63), with a rate of (54%), while the reality of performance before the implementation of the plan came with a mean of (1.75) and a standard deviation of (0.57), with a rate of (37.5%). This was reflected in the Counterproductive behaviors that decreased in the departments, units, and departments in which the action research plan was implemented before implementation by (١٣.٥%), where the reality of those behaviors after the implementation of the plan came in the weak direction with a mean (1.60) and a standard deviation (0.66) with a rate of (30%), while the reality of these behaviors before the implementation of the plan was in the average direction with a mean (1.87) and a standard deviation (0.73) with a rate of (43.5%), The research recommended the need to develop subsequent action research plans to raise the level of performance of administrative leaders for their role in reducing Counterproductive behaviors in the university more.

Keywords: action research -Counterproductive Work Behaviors.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

في الآونة الأخيرة تواجه المؤسسات بوجه عام والتعليمية منها بوجه خاص العديد من التحديات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتنامية بسرعة كبيرة؛ مما يؤثر - بشكل أو بآخر - علي أداء الموظف وفعاليته؛ ومن ثم تعد دراسة السلوك التنظيمي - الإيجابي والسلبى - ذات أهمية كبيرة لهذه المؤسسات، لمساعدتها علي التعامل السليم مع موظفيها في ظل هذه التحديات، وتعد دراسة السلوكيات السلبية للموظف لا تقل أهمية عن دراسة السلوكيات الإيجابية له، نظرًا لما تسببه تلك السلوكيات من تقليل لفعالية الموظف وإنتاجيته، وإعاقة عن أداء دوره في تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

ويمارس العاملون في المؤسسات المختلفة سلوكيات متعددة يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية؛ الأولى تعرف بسلوكيات الدور الرسمي وهي تلك السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي، والتي تندرج عادة ضمن التوصيف الوظيفي للموظف، والثانية هي سلوكيات الدور الإضافي والتي شاع تسميتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى علماء السلوك التنظيمي، وهي عبارة عن سلوكيات اختيارية يمارسها الموظف طواعية وتستهدف صالح العمل؛ ومن ثم فهي سلوكيات مفيدة تساهم في تحقيق مصالح المنظمة وأهدافها بشكل أكثر فاعلية، ولكنها لا تندرج ضمن التوصيف الوظيفي للفرد، أما الفئة الثالثة فهي ما تعرف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهي سلوكيات إرادية اختيارية أيضًا ولكنها تضر بمصالح المنظمة وأهدافها (المهدي وآخرون، ٢٠١٥، ٦١).

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كافة المنظمات هو تعظيم أرباحها من خلال التحكم في تكاليفها وتقليل الهدر في بيئة العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقليل السلوك غير الإنتاجي للموظفين، فهناك العديد من الدراسات التي أجريت حول سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية، والتي تضر بالمنظمات من حيث التكلفة والوقت، فسلوكيات العمل غير المنتجة هي نهج يتضمن العديد من السلوكيات السلبية وله أبعاده وأنواعه الخاصة، حيث يشمل سلوكيات مثل: الاعتداء الجسدي واللفظي، والخطأ المتعمد، والسرقه، والانسحاب المتعمد (ويشمل: عدم الحضور للعمل من خلال اختلاق أعذار، والتأخير، وأخذ فترات راحة

طويلة، وترك العمل مبكرًا)، إلي غير ذلك من السلوكيات السلبية (Dogan & Kilic, 2014, 103).

وتعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها سلوكيات تطوعية تنتهك المعايير التنظيمية الهامة، وتهدد بذلك رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما، كذلك تعرف بأنها أي سلوكيات متعمدة من جانب أعضاء المنظمة تعتبرها المنظمة مخالفة لمصالحها المشروعة (Ones & Dilchert, 2013, 645)، كذلك تعرف بأنها تلك السلوكيات التي يخطر فيها الموظفون وتنتقص من الأهداف التنظيمية، وتؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها على المنظمة أو أصحاب المصلحة فيها (Mercado et al., 2018, 1).

ولقد تزايدت أهمية القيادة الإدارية الناجحة في العصر الحديث؛ نظرًا لما تشهده المنظمات اليوم من تحديات علي كافة الأصعدة، فتطور هذه المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي علي قياداتها الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها وسياساتها وتحركها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تلعب تلك القيادات دورًا هامًا في تشكيل سلوكيات العاملين داخل المنظمة، فالأسلوب القيادي المتبع في المنظمات يمكن أن يساعد في مواجهة انتهاج العاملين لردود أفعال سلبية تجاه المنظمة والزلاء، ومواجهة السلوك المنحرف في مكان العمل؛ لذا فقد ظهرت العديد من المحاولات لدراسة وتقديم أدوار حديثة ومبتكرة للقيادة الإدارية، بما يتواءم مع متطلبات العصر الحديث، ومن تلك الأدوار الحديثة للقائد التي يمكن أن تساعده في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مكان العمل: الدور التبادلي والدور الأخلاقي إلي غير ذلك (حسن، ٢٠١٦، ٣٢١ - ٣٢٥).

ويتوقف نجاح جامعة أسوان في تحقيق أهدافها - شأنها شأن أي مؤسسة أخرى - على أسلوب إدارتها ومدى فعاليته وكفاءته، لذا يجب العمل علي اتباع أساليب إدارية جديدة ومبتكرة وفعالة في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها العاملون بالجامعة، والبعد عن الأساليب التقليدية المتبعة في ذلك؛ وذلك للحد من التأثير السلبي لتلك السلوكيات علي الصالح العام للجامعة وتحقيقها لأهدافها، واستنادًا علي ذلك يجب أن تولي القيادات الإدارية بالجامعة اهتمامًا كبيرًا بمنع انتشار تلك السلوكيات؛ وذلك لمساعدة الجامعة علي أداء رسالتها في دعم القطاعات المجتمعية السابقة؛ ومن ثم يجب علي تلك القيادات العمل علي تحسين أدائها لهذا الدور بصفة مستمرة.

وتجدر الإشارة إلي أن تحقيق الإصلاح والتطوير والتجديد التربوي المنشود للجامعات بصفة عامة يتطلب اللجوء إلى بحوث الفعل باعتبارها وسيلة ناجحة تساعد على إجراء البحث بطريقة أفضل مما هو معتاد، وإيجاد أساليب جيدة لتوجيه خطوات هذا الإصلاح المنشود؛ حيث تهتم بحوث الفعل بشكل جوهري بتحسين الممارسات الإجرائية، وتختلف عن البحوث التقليدية بأنها تقوم بالبحث عن معارف جديدة، ومعرفة ما الذي يجري في أرض الواقع (الفضالي، ٢٠٢١، ١٩).

وقد لاقت بحوث الفعل صدي إيجابياً في العقود الأخيرة كأحد الاستراتيجيات المهمة في التنمية المهنية بشكل عام، وقد انعكس ذلك في الدعوات والتوصيات التي أطلقتها الملتقيات التربوية وبرامج التطوير المهني للمشتغلين في المجال التربوي بشكل عام، والتي تنظمها الجهات التعليمية بكافة مستوياتها، كما صارت تلك البحوث أحد أنواع البحث العلمي المهمة التي تدرس في مناهج البحث التربوي بالجامعات، بالإضافة إلي صدور العديد من الدوريات العلمية والأكاديمية المتخصصة في مجال بحوث الفعل مثل مجلة جامعة هارفارد (المشهداني، ٢٠٠٨، ٤٠).

وتقوم بحوث الفعل علي اتحاد ثلاثة عناصر أساسية هي: الفعل والبحث والمشاركة (جرينورد وليفين، ٢٠١٦، ٣٥)، وتعرف هذه البحوث بأنها عملية يقوم فيها المتخصصون بفحص ممارساتهم الخاصة بشكل منهجي وحذر باستخدام تقنيات البحث (Khasinah, 2013, 108)، كذلك تعرف بأنها شكل غير تقليدي للبحث التربوي، يقوم بإجرائه فرد أو مجموعة من الأفراد، بغرض حل مشكلة ما، أو الحصول علي معلومات معينة، أو تحسين الأداء الصفي، وزيادة معارف المعلم وتنمية مهاراته وتطوير أدائه في مجمل الأنشطة التربوية والتعليمية (العمورية، ٢٠١٠، ٤٨)، كما تعرف أيضًا بأنها شكل من أشكال الاستعلام الإجرائي الذي يستخدم تقنيات بحث معترف بها لتوجيه الإجراء المتخذ لتحسين الممارسة (Tripp, 2005, 4).

وتكمن أهمية بحوث الفعل في ارتباطها الشديد بالممارسة المهنية للفرد، فهي تعد انعكاسًا للممارسات التعليمية التأميلية، لأنها تنطلق من مشكلات حقيقية تواجه الفرد في ميدان عمله أو حياته العملية اليومية، فتسعي لمواجهة هذه المشكلات والتفكير بأفضل السبل لحلها والتغلب عليها، وذلك من خلال توظيف أساليب موضوعية علمية (العمورية، ٢٠١٠،

(٤٨) فبحوث الفعل يتم إجراؤها من قبل الممارسين في بيئاتهم التنظيمية الخاصة؛ وذلك بهدف وضع وتنفيذ وتقييم خطة عمل لمعالجة مشكلة معينة تتعلق بممارساتهم (Osterman et al., 2014, 86).

وتشير محمد (٢٠٠٨، ١٩٥، ١٩٦) إلى أن حل مشكلات المؤسسة الجامعية يعد مسؤولية منتسبها من أساتذة وإداريين وفنيين بشرط امتلاكهم المعارف والمهارات اللازمة للقيام ببحث الفعل، مثل هذه الرؤية تدعو القائمين علي المؤسسة الجامعية للأخذ ببحث الفعل كأداة مهمة للتفكير المرافق للممارسة المهنية، وتفتح عدة آفاق تنطلق إلي المستقبل من خلال عدة توجيهات كدايات للإصلاح الداخلي للمؤسسة مع طرح آليات لتنفيذها.

إن توظيف بحوث الفعل في الجامعات يتمثل في الاتجاه التعليمي الذي يمزج المعارف المهنية المتعددة في سياق مشكلات الحياة الواقعية، والذي يتعارض مع ما تقوم به الجامعات التقليدية، والتي لا تربط بقصد بين النظرية والممارسة، وهو المتبع في معظم الجامعات، علي الرغم من الدليل الواضح علي أن ذلك يعد غير فعال وغير بناء (جرينورد وليفين، ٢٠١٦، ٤٥٧)، لذا يجب تغيير وظيفة الجامعة لتتوجه في المستقبل من فعل البحث، وهو ليس عيبًا في حد ذاته، لكن أن يصبح الغرض منه هو الحصول علي شهادة، هذا ما يعاب علي ممارسيه، لهذا كان من الضروري أن تتحول وظيفة الجامعة من فعل البحث بغرض إنجازه إلي بحث الفعل الذي يقصد فيه التغيير والتطوير (محمد، ٢٠٠٨، ٢٠٣).

وفي ضوء ما سبق يمكن توظيف بحوث الفعل في تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان؛ ومن ثم زيادة فعاليتها في تحقيق الجامعة لأهدافها ولدورها المجتمعي الفعال الذي تقوم به.

مشكلة البحث وأسئلته:

يجب علي أي منظمة تسعى للتفوق في بيئات العمل المضطربة أن تحشد كل ما تملك من طاقات باتجاه تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه الطاقات مواردها البشرية المتنوعة التي يجب أن يمتاز سلوكها بالتوافق التام مع أهداف المنظمة، وأي اختلاف بينهما يمكن أن ينعكس سلبًا علي سلوكيات العاملين، وتحولهم من عامل دفع باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية إلي عامل إعاقة (مجيد وبريس، ٢٠٢٠، ٨٦)، ولكن بالرغم من أهمية التزام العاملين بأي منظمة بسلوكيات العمل الإيجابية، لأهمية ذلك في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، إلا أن

الباحث قد لاحظ- من خلال عمله بجامعة أسوان- انتشار العديد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين الموظفين بالجامعة، مثل: تعامل البعض منهم بطريقة غير لائقة مع الطلاب وأولياء أمورهم، وتكاسلهم عن أداء المهام المطلوبة منهم، واختلافهم الأعذار الوهمية لترك العمل أثناء الدوام الرسمي، أو انصرافهم قبل مواعيد العمل الرسمية، وقضاء الكثير من وقت العمل في الأحاديث الجانبية، وادعاء الجهل أو عدم القدرة علي أداء ما يستجد من أعمال، واستغلال أجهزة ومعدات الجامعة في الاستخدام الشخصي، واستغلال الموقع الوظيفي للبعض منهم في تحقيق مصالح شخصية، وتذمر الكثير منهم من العمل بالجامعة بدون داع، إلي غير ذلك من السلوكيات السلبية التي تؤثر علي حسن سير العمل بالجامعة.

وقد جاء ذلك متسقاً مع ما أشارت إليه دراسة صالح (٢٠٢١، ٢٩، ٣٠) إلي وجود نوع من التحيز والتمييز في معاملة الطلاب بجامعة أسوان، وضعف الاهتمام بآرائهم واعتراضاتهم وشكاويهم وعدم تقديرها، وفرض الآراء عليهم، وممارسة بعض القيادات الجامعية نوعاً من التسلط في المعاملة معهم، كذلك دراسة مصطفى (٢٠٢٢، ٤٣٧) التي أشارت إلي اختلاق بعض أعضاء هيئة التدريس المشكلات مع الطلاب، وتقويمهم وفق انطباعاتهم الشخصية وملاحظاتهم الذاتية دون الاستناد إلي معايير واضحة ومحددة سلفاً، وصدور تصرفات عنهم تتسم بالتعالي، ولعل سبب ذلك ما أشارت إليه دراسة عبد النعيم (٢٠٢٢، ٤٠٧، ٥١٧) من ضعف في الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية للقيادات والإداريين بالجامعة، وضعف مشاركة الأفراد العاملين في عمليات التغيير؛ مما يؤدي إلي إيجاد فجوة بين القيادة الجامعية والعاملين في المستويات الدنيا، وانخفاض مستوي كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة.

وقد أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) عن بعض نقاط الضعف بالجامعة التي يمكن أن تكون سبباً في انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بها مثل عدم كفاية آليات تقويم ومتابعة وتوجيه أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وضعف سياسات التحفيز، وعدم التوافق بين مؤهلات بعض الكوادر الإدارية وبين المهام الموكلة إليهم، وعدم وجود معايير لتقويم الأداء الوظيفي (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢).

ولتحديد مشكلة البحث- بصورة أدق- قام الباحث بدراسة استطلاعية تضمنت (١٠) مقابلات فردية شبه مقننة مع بعض القيادات الإدارية بجامعة أسوان للتعرف علي واقع تعاملهم مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم، ومن أهم النتائج

التي أسفرت عنها تلك المقابلات سلبية معظم القيادات الإدارية التي تمت مقابلتها في التعامل مع هذه السلوكيات، سواءً بتجاهلهم لها، أو الاكتفاء بالنصيحة فقط لمن يقومون بتلك السلوكيات، بالإضافة إلي ضعف إدراك بعض هذه القيادات لخطورة انتشار تلك السلوكيات علي مصلحة العمل، وعدم رغبة البعض الآخر في الإضرار بمن يقوم بتلك السلوكيات، أو اتخاذ إجراء حاسم بشأنهم، ومن أكثر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في التعامل مع تلك السلوكيات ضعف استجابة الكثير من المرؤوسين للنصيحة، أو قيامهم لتلك السلوكيات في غياب قياداتهم الإدارية، أو عدم اعترافهم بقيامهم بها.

ويشكل النمط القيادي عاملاً هاماً في مجال التأثير علي سلوكيات العاملين، وعليه يمكن الاستفادة من تعليم القادة سلوكيات أو أدوار قيادية معينة في القضاء علي السلوكيات السلبية أو الحد منها إلي أقل ما يمكن (مجيد وبريس، ٢٠٢٠، ٨٦)، فقد أشارت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلي فعالية بعض الأنماط والأدوار القيادية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مثل دراسة (حسانين، ٢٠١١)، ودراسة (Dogan & Kilic, 2014)، ودراسة (Gils et al., 2015)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٧)، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) التي ركزت علي الدور الأخلاقي للقائد، وكذلك دراسة (Chernyak & Tziner, 2014)، ودراسة (نعمان، ٢٠١٤)، ودراسة (حسن، ٢٠١٦) التي ركزت علي الدور التبادلي للقائد، وكذلك دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧)، ودراسة (Nafei, 2018)، ودراسة (Uinri, 2019)، ودراسة (Ali et al., 2022)، ودراسة (طه وعبد الحميد، ٢٠٢٢) التي ركزت علي الدور الروحي للقائد، بالإضافة إلي دراسة (Kim & Beehr, 2017)، ودراسة (البردان وعبد الجواد، ٢٠٢٠)، ودراسة (Rai & Kim, 2021)، ودراسة (Kim & Beehr, 2022) التي ركزت علي الدور التمكيني للقائد، إلي غير ذلك من الدراسات والبحوث السابقة.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في انتشار العديد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين الموظفين بجامعة أسوان؛ مما يشير إلي ضعف قيام القيادات الإدارية بدورها في الحد من هذه السلوكيات، لذا فإن البحث الحالي يحاول توظيف بحوث الفعل في تحسين أداء تلك القيادات لهذا الدور؛ ومن ثم فإن هذا البحث يسعى إلي الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: كيف يمكن توظيف بحوث الفعل في تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان؟ ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الآتية:

١- ما الإطار النظري لكل من بحوث الفعل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢- ما خطة بحث الفعل المقترحة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان؟

٣- ما نتائج تطبيق خطة بحث الفعل المقترحة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان؟

٤- ما الآليات المقترحة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان؟

أهداف البحث: هدف البحث إلي ما يلي:

١- تقديم إطار نظري لكل من بحوث الفعل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

٢- إعداد خطة بحث الفعل اللازمة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان.

٣- عرض نتائج تطبيق خطة بحث الفعل المقترحة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان.

٤- تقديم آليات مقترحة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

١- يمثل البحث إضافة علمية للميدان التربوي، وذلك بتوظيفه لبحوث الفعل في مجال الإدارة التعليمية، حيث أثبتت تلك البحوث فاعليتها في نجاح المؤسسات بصفة عامة، والتعليمية منها بصفة خاصة، وفعاليتها في التصدي للمشكلات التي تواجهها.

٢- يعد البحث قيمة علمية للمستهدفين منه، وهم القيادات الإدارية بجامعة أسوان؛ وذلك بمساعدتهم علي التعامل السليم مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تصدر من مرؤوسيههم.

٣- يقدم البحث مساهمة واضحة في مخرجات الميدان التربوي؛ وذلك بالتقليل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان؛ ومن ثم زيادة كفاءة مواردها البشرية، وزيادة فعاليتهم في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.

٤- يفتح البحث المجال لإجراء بحوث علمية أخرى توظف بحوث الفعل في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في جامعات أو مراحل تعليمية أخرى، أو لمعالجة مشكلات إدارية أخرى تعاني منها القيادات الجامعية والمدرسية.

٥- يساهم البحث في زيادة الوعي التربوي لدي القيادات الإدارية بجامعة أسوان بخطورة انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وبأهمية بحوث الفعل في تحسين ممارساتهم الإدارية، ومساعدتهم علي التعامل السليم مع مشكلات العمل اليومية التي يواجهونها.

حدود البحث:

حدود الموضوع: يقتصر البحث علي تحسين أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها المتمثلة في: (الدور الأخلاقي، الدور التبادلي، الدور الروحي، الدور التمكيني) في الحد من قيام رؤوسهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية، والتي تنحصر في: (سلوكيات موجهة نحو الأفراد، سلوكيات موجهة نحو الجامعة)، نظرًا لوجود دراسات وبحوث أيدت وجود تأثير سلبي لتلك الأدوار القيادية علي تلك السلوكيات السلبية، ونظرًا لأن قيام الموظفين بالجامعة بتلك السلوكيات يؤثر علي وظائف الجامعة الثلاث المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وقد تم توظيف أحد أنواع بحوث الفعل في تحقيق هذا الهدف، وهو النوع الذي يكون الباحث فيه من خارج فريق العمل لكنه يدير بحث الفعل **Third- Person Action Research**، حيث يقوم الباحث بقيادة فريق بحث الفعل، لكنه لا ينتمي إليهم، حيث يساعدهم علي تحسين أدائهم للأدوار السابق ذكرها، وذلك بتعريفهم بها وبتأثيرها الفعال في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتشجيعهم علي التأمل الذاتي في ممارساتهم، وتحضير الاجتماعات، وتجميع البيانات، إلي غير ذلك، وهو ما سيتم توضيحه بالإطار النظري للبحث بشكل أكثر تفصيلاً.

الحدود المكانية: يقتصر البحث علي مكان عمل الباحث بجامعة أسوان بأقسامها ووحداتها وإداراتها المختلفة، والتي ضمت ما يلي:

١- قسم شؤون الطلاب المركزية بالجامعة وإدارة شؤون الطلاب باثنين من الكليات؛ حيث يؤثر انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بهما علي إحدوي وظائف الجامعة وهي التعليم.

٢- قسم شؤون الدراسات العليا المركزية بالجامعة وإدارة شؤون الدراسات العليا باثنين من الكليات؛ حيث يؤثر انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بهما علي إحدوي وظائف الجامعة وهي البحث العلمي.

٣- وحدة المكتبة باثنين من الكليات؛ حيث يؤثر انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بهما علي اثنين من وظائف الجامعة وهما التعليم والبحث العلمي.

٤- وحدة الخريجين بإحدوي الكليات؛ حيث يؤثر انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بها علي إحدوي وظائف الجامعة وهي خدمة المجتمع.

٥- بالإضافة إلي إدارة المشتريات والمخازن وإدارة شؤون العاملين بإحدوي الكليات؛ حيث يؤثر انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بها علي وظائف الجامعة بصورة أو بأخري.

الحدود البشرية: وتقتصر علي فريق بحث الفعل المكون من بعض القيادات الإدارية بجامعة أسوان، فضلاً عن الموظفين بالأقسام والوحدات والإدارات التي تديرها تلك القيادات.

الحدود الزمنية: استغرق تطبيق خطة بحث الفعل المقترحة قرابة الستة أشهر، وذلك خلال الفترة من أول يناير ٢٠٢٣ حتي نهاية شهر يونيو من نفس العام.

منهج البحث وأدواته:

تم الاعتماد علي المنهج الوصفي الذي يقوم علي جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، وقد تم الاستعانة بأسلوب بحث الفعل، كأحد الأساليب البحثية التطبيقية المناسبة لتحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد تم جمع البيانات باستخدام عدة أدوات بحثية، تتمثل في: الاستبانة، والمقابلات الفردية والجماعية شبه المقننة، وصحف التفكير.

مصطلحات البحث:

١- **بحوث الفعل Action Research:** يعرف مركز مصادر المعلومات التربوية التابع لوزارة التعليم الأمريكية (ERIC) بحوث الفعل بأنها بحوث مصممة لتحقيق نتائج عملية

قابلة للتطبيق على الفور في حالة أو مشكلة معينة، كما يعرفها ضحاوي (٢٠١٣، ٨) بأنها نوع من الأبحاث التي يقوم بها شخص يواجه مشكلات معينة في ميدان عمله أو حياته العملية، ويضع خطة لحها، أو هي عملية منضبطة تعتمد على الاستقصاء، وتهدف إلى مساعدة الممارس المهني على تحسين أدائه وتطوير ممارساته المهنية، كما تعرفها Khasinah (2013, 108) بأنها تلك البحوث التي يتم إجراؤها بواسطة الممارسين بهدف تحسين ممارساتهم المهنية وفهمها بشكل أفضل، وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف بحوث الفعل إجرائيًا بأنها أحد أنواع البحوث التطبيقية التي يمكن أن تقوم بها القيادات الإدارية بجامعة أسوان، لتحسين أدائهم وممارساتهم المهنية المتبعة في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم، والتوصل إلي حلول ونتائج عملية، وتنفيذها علي أرض الواقع.

٢- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors:

تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها سلوكيات إرادية مدمرة أو مصممة عمدًا لإلحاق الضرر بالموظفين أو المنظمات، أو هي مجموعة من الأعمال غير المرغوب فيها التي تضر بالمنظمة وبموظفيها (Uche et al., 2017, 122)، كما تعرفها الكيومية والمزروعية (٢٠١٥، ٦١) بأنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها، وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجرائيًا بأنها سلوكيات منحرفة يقوم بها الموظفون بجامعة أسوان عن عمد، وينتج عنها إلحاق الضرر بالصالح العام للجامعة أو بالمنتسبين إليها.

الدراسات السابقة: يمكن عرض أكثر الدراسات السابقة ارتباطًا بالبحث الحالي كالآتي:

المحور الأول: دراسات تناولت بحوث الفعل:

لاحظ الباحث تعدد الدراسات التي تناولت بحوث الفعل، لذا فقد تم الاقتصار علي الدراسات التي تناولت توظيف هذه البحوث في مجال الإدارة التعليمية؛ نظرًا لارتباطها الشديد بموضوع البحث الحالي، ومن هذه الدراسات: دراسة Robertson (1995) التي هدفت إلي وصف بحث فعل أجري بين عامي ١٩٩٢ و ١٩٩٥ مع عدد (١٢) مدير مدرسة ابتدائية في

نيوزيلندا، كان الهدف منه وضع نموذج للتطوير المهني من شأنه أن يساعد مديري المدارس على تنفيذ أفكار وممارسات جديدة، والتعامل بفعالية مع القضايا والمشاكل الحالية في مدارسهم، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات باستخدام أساليب التأملات الشفوية والمكتوبة، والمقابلات التفاعلية، والملاحظات، وفحص السجلات، وقد أسفرت النتائج عن حدوث تطوير مهني ملحوظ لمديري المدارس الاثني عشر، كما هدفت دراسة كامل (٢٠١٧) إلي تحسين أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة لأدوارها في تطبيق الأنشطة التربوية، وذلك من خلال تطبيق خطة بحث فعل مقترحة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي المعتمد علي أسلوب بحوث الفعل، كما تم الاستعانة بثلاث أدوات بحثية تتمثل في: صحف التفكير، والمقابلات الجماعية، ومقاييس تقدير الأداء، حيث تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٧٧) فردًا من أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين الأوائل والموجهين وطالبات الصفين الأول والثاني الثانوي بمدرسة الإسماعيلية الثانوية للبنات بمحافظة الإسماعيلية، وقد أسفرت النتائج عن أن الأسباب التي أدت إلي ضعف أداء إدارة هذه المدرسة لأدوارها في تطبيق الأنشطة التربوية تتمثل في: الجانب المهني للمعلمين وأعضاء الإدارة المدرسية، والجانب المالي والإداري الخاص بميزانيات الأنشطة التربوية، والجانب الثقافي المجتمعي، وقد نجحت خطة بحث الفعل في علاج بعض هذه الجوانب، كذلك هدفت دراسة العاصي (٢٠١٩) إلي تحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواءً كانت قيادات أكاديمية أو إدارية، وذلك من خلال تطبيقها لخطة بحث فعل مقترحة، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي المعتمد علي أسلوب بحوث الفعل، كما تم الاستعانة بثلاث أدوات بحثية تتمثل في: الاستبانة القبليّة والبعدية، والمقابلات شبه المقننة الفردية والجماعية، وصحف التفكير، حيث تم تطبيقها علي فريقين بحث الفعل الذين تم تشكيلهما من القيادات النسائية الجامعية بجامعة قناة السويس، يتكون أولهما من (٧) قيادات أكاديمية، والثاني يتكون من (٦) قيادات إدارية، وقد أسفرت النتائج عن انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي بالبيئة الجامعية، وقلة التنوع في أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها القيادات النسائية، وفعالية دور تبادل الخبرات بين هذه القيادات في تحسين إدارتهن للصراع التنظيمي، كما هدفت دراسة Seiser (2020) إلي تحسين القيادة التربوية لمديري المدارس السودانية، وذلك من خلال تطبيق خطة بحث فعل مقترحة، وقد تم الاعتماد

علي المنهج الوصفي المعتمد علي أسلوب بحث الفعل، وقد تكون فريق بحث الفعل من عدد (١٢) مديرًا لمدارس (ابتدائية- ثانوية عليا- تعليم كبار) بالسويد، وقد تم تقسيمهم إلي مجموعتين أحدهما تضم سبعة مديرين والأخري تضم خمسة، وقد أسفرت النتائج عن أن العلاقات الجديرة بالثقة ضرورية لتحسين الممارسات بين فريق بحث الفعل، وأن هناك حاجة لعمل إجراءات ملموسة في العمل الداخلي لمدارسهم، كذلك هدفت دراسة محمود (٢٠٢١) وهدفت إلي معالجة مشكلات الإدارة الصفية بمدرسة الجمالية الابتدائية القديمة، وذلك من خلال تطبيق خطة بحث فعل مقترحة، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي المعتمد علي أسلوب بحوث الفعل، كما تم الاستعانة بثلاث أدوات بحثية تتمثل في المقابلة، والملاحظة، وتحليل الوثائق، وتكون فريق بحث الفعل من (١٦) عضوًا هم: الباحثة، ومدير المدرسة، ورؤساء مجالات الجودة التسعة بالمدرسة، والأخصائي النفسي، والأخصائي الاجتماعي، ومسئول وحدة التدريب والجودة بالمدرسة، ومسئول التدريب والجودة بالإدارة، وإحدى المعلمات، وقد أسفرت النتائج عن إسهام الخطة في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين والإدارة المدرسية في معالجة مشكلات الإدارة الصفية بالمدرسة، بالرغم من صعوبة التحكم في الظروف الاجتماعية والنفسية التي تؤدي إلي ظهور العديد من تلك المشكلات.

المحور الثاني: دراسات تناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

لاحظ الباحث تعدد الدراسات التي تناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، لذا فقد تم الاقتصار علي الدراسات التي تناولت الأدوار أو الأنماط القيادية وعلاقتها بهذه السلوكيات؛ نظرًا لارتباطها الشديد بموضوع البحث الحالي، وذلك كما يلي:

توجد بعض الدراسات التي ركزت علي الدور الأخلاقي للقائد في مواجهة تلك

السلوكيات؛ مثل دراسة حسانين (٢٠١١) التي هدفت إلي تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٨٤) فردًا من العاملين الدائمين بالشركة القابضة للغزل والنسيج والملابس الجاهزة، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركة محل الدراسة، كما هدفت دراسة Dogan & Kilic (2014) إلي تحليل العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي

والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٦٥٩) موظفًا في مؤسسات عامة تركية، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، كذلك هدفت دراسة Gils et al. (2015) إلي دراسة تأثير الاهتمام الأخلاقي للمرؤوسين علي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف التنظيمي، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينتين قوامهما (٢١٠) عضوًا بلجنة البحث الهولندية، و(٩٤) طالبًا بإحدى الجامعات الهولندية، وقد أسفرت النتائج عن أن اتباع القائد لنمط القيادة الأخلاقية يزيد من الاهتمام الأخلاقي لمرؤوسيه؛ ومن ثم يقلل من الانحراف في العمل، كما هدفت دراسة أحمد (٢٠١٧) إلي دراسة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك لوضع نموذج يفسر تلك العلاقات بين هذه المتغيرات، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤١٨) فردًا من معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كذلك هدفت دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) إلي تحليل تأثير القيادة الأخلاقية علي سلوكيات التنمر الوظيفي، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٣٢) فردًا من العاملين بجامعة حلوان، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة الأخلاقية علي سلوكيات التنمر الوظيفي (اللفظي - الجسدي - النفسي - عبر الإنترنت) بين العاملين بجامعة حلوان.

وتوجد دراسات أخرى قد ركزت علي الدور التبادلي للقائد في مواجهة سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية؛ مثل دراسة نعمان (٢٠١٤) التي هدفت إلي توضيح تأثير القيادة التبادلية علي الانسحاب النفسي من العمل، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤٢٠) فردًا من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقايق، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة التبادلية علي الانسحاب النفسي من العمل، كما توجد دراسات أخرى قد ركزت علي الدورين -

الأخلاقي والتبادلي - معاً - في مواجهة تلك السلوكيات؛ مثل دراسة Chernyak & Tziner (2014) التي هدفت إلى دراسة المناخ الأخلاقي والعلاقة التبادلية بين القائد والأعضاء كمنبئات بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (١٢٠) موظفًا بشركة كهرباء حكومية إسرائيلية و (١١٤) موظفًا بشركة خاصة إسرائيلية متخصصة في تجارة الأجهزة الإلكترونية، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وكل من: المناخ الأخلاقي والعلاقة التبادلية بين القائد والأعضاء، كما هدفت دراسة حسن (٢٠١٦) إلى اختبار تأثير دور القيادة الإدارية (التبادلي - الأخلاقي) علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤٠٠) فردًا من العاملين بشركات الصناعات الدوائية في نطاق القاهرة الكبرى البالغ عددها ٦ شركات، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة سالبة للدور الأخلاقي للقائد علي سلوك انحراف الإنتاج في مكان العمل، ووجود علاقة تأثير دالة سالبة لكل من (الدور الأخلاقي - الدور التبادلي) للقائد علي كل من (التخريب في مكان العمل - السلوك الانسحابي في العمل).

وتوجد دراسات أخرى قد ركزت علي الدور الروحي للقائد في مواجهة سلوكيات

العمل المضادة للإنتاجية؛ مثل دراسة إسماعيل (٢٠١٧) التي هدفت إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية بأبعادها المختلفة وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي قوامها (٣٠٦) من العاملين بجامعة مدينة السادات، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة وأبعاد التنمر الوظيفي مجتمعة، كما هدفت دراسة Nafei (2018) إلى تحديد دور القيادة الروحية في الحد من سلوكيات التنمر الوظيفي في الشركات الصناعية المصرية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٠٠) موظفًا بالشركات الصناعية بمدينة السادات، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين ممارسات القيادة الروحية وسلوكيات التنمر الوظيفي في الشركات الصناعية بمدينة السادات، كذلك

هدفت دراسة Uinri (2019) إلى اختبار تأثير القيادة الروحية علي سلوكيات العمل المنحرفة، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (١٥٢) فردًا من موظفي الخدمة المدنية بحكومة مدينة بيكانبارو بمقاطعة رياو الإندونيسية، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة الروحية علي سلوكيات العمل المنحرفة، كما هدفت دراسة Ali et al. (2022) إلى توضيح العلاقة بين ممارسات القيادة الروحية وسلوك المعاكسات في العمل، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٤٤١) وافدًا جديدًا و (٤٤١) موظفًا حاليًا في عدد (٥٤) فندقًا باكستانيًا، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الروحية وسلوك المعاكسات في العمل، كذلك هدفت دراسة طه وعبد الحميد (٢٠٢٢) إلى التعرف علي تأثير القيادة الروحية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٧٦) فردًا من العاملين بالديوان العام لمحافظة الدقهلية والوحدات المحلية التابعة لها، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الروحية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتوجد دراسات أخرى قد ركزت علي الدور التمكيني للقائد في مواجهة

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ مثل دراسة Kim & Beehr (2017) التي هدفت إلي فحص الآثار المحتملة للقيادة التمكينية على السلوكيات المنحرفة للموظفين من خلال توسط الكفاءة الذاتية والملكية النفسية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٢٩٩) موظفًا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة التمكينية والسلوك المنحرف في العمل، كذلك هدفت دراسة البردان وعبد الجواد (٢٠٢٠) إلى اختبار تأثير القيادة التمكينية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٠١) فردًا من العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة التمكينية علي

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما هدفت دراسة Rai & Kim (2021) إلي التعرف علي تأثير ممارسات القيادة التمكينية علي السلوكيات الجيدة والسيئة للمرؤوسين، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٤٣) موظفًا إداريًا بالهند، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة التمكينية علي سلوكيات الانحراف التنظيمي، كذلك هدفت دراسة Kim & Beehr (2022) إلي فحص العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك التنمر في مكان العمل، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها علي عينة قوامها (٣٠٩) موظفًا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة التمكينية وسلوك التنمر في العمل.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لأكثر الدراسات السابقة ارتباطًا بموضوع البحث الحالي يتضح اتفاقها جميعًا مع البحث الحالي في اتباعها المنهج الوصفي، كما يتضح أن بعض هذه الدراسات قد ركزت علي الدور الأخلاقي للقائد في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهي: دراسة (حسانين، ٢٠١١)، ودراسة (Dogan & Kilic, 2014)، ودراسة (Gils et al., 2015)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٧)، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠)، كما ركزت دراسة (نعمان، ٢٠١٤) علي الدور التبادلي للقائد، كما توجد دراستين قد ركزت علي -الدورين الأخلاقي والتبادلي- معًا وهما: دراسة (Chernyak & Tziner, 2014)، ودراسة (حسن، ٢٠١٦)، وكذلك هناك دراسات قد ركزت علي الدور الروحي للقائد وهي: دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧)، ودراسة (Nafei, 2018)، ودراسة (Uinri, 2019)، ودراسة (Ali et al., 2022)، ودراسة (طه وعبد الحميد، ٢٠٢٢)، وأخيرًا توجد دراسات أخرى قد ركزت علي الدور التمكيني للقائد وهي: دراسة (Kim & Beehr, 2017)، ودراسة (البردان وعبد الجواد، ٢٠٢٠)، ودراسة (Rai & Kim, 2021)، ودراسة (Kim & Beehr, 2022).

بالإضافة إلي ذلك لا يوجد سوي خمس دراسات فقط قد تم تطبيقها علي البيئة الجامعية؛ واحدة منها في المحور الخاص ببحوث الفعل وهي دراسة (العاصي، ٢٠١٩) التي تم تطبيقها بجامعة قناة السويس، وأربع دراسات في المحور الخاص بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

وهي: دراسة (نعمان، ٢٠١٤) التي تم تطبيقها بجامعة الزقازيق، ودراسة (إسماعيل، ٢٠١٧) التي تم تطبيقها بجامعة مدينة السادات، ودراسة (Gils et al., 2015) التي تم تطبيقها بإحدى الجامعات الهولندية، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠) التي تم تطبيقها بجامعة حلوان؛ ومن ثم لا توجد أي دراسة منها قد تم تطبيقها بجامعة أسوان، كما لا توجد سوي دراسة واحدة فقط من الدراسات السابقة التي طبقت بالبيئة الجامعية قد تم توظيف بحوث الفعل بها وهي دراسة (العاصي، ٢٠١٩).

ومن خلال ما سبق يتضح عدم وجود أية دراسات سابقة قد وظفت بحوث الفعل في تحسين تعامل القيادات الجامعية مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سواءً من داخل البيئة المصرية أو خارجها؛ ومن ثم تتضح أوجه التفرد للبحث الحالي في توظيفه لبحوث الفعل في تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من هذه السلوكيات، وذلك بالتطبيق علي جامعة أسوان.

أقسام البحث: لمعالجة مشكلة البحث والإجابة عن أسئلته يمكن تقسيمه إلي أربعة أقسام رئيسية، بيانها كالتالي:

- ١- القسم الأول: الإطار العام للبحث.
 - ٢- القسم الثاني: الإطار النظري للبحث، وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث.
 - ٣- القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث من أسئلة البحث.
 - ٤- القسم الرابع: الآليات المقترحة، وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث.
- ويمكن عرض هذه الأقسام من الثاني حتي الرابع كما يلي:

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

بالاطلاع علي الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي يمكن إلقاء الضوء علي متغيرات البحث علي النحو التالي:

أولاً: إطار نظري عن بحوث الفعل:

- ١- **مفهوم بحوث الفعل:** هناك عدة تعريفات لبحوث الفعل؛ وذلك علي النحو الآتي:

تعرف بحوث الفعل بأنها تلك المنهجية العلمية التي تتم بواسطة المنظمات في إطار تعاوني، وبمساعدة وإرشاد باحثين متخصصين، بهدف تحسين الاستراتيجيات والممارسات والمعرفة داخلها (محمد، ٢٠٠٨، ١٤٧)، كما تعرف بأنها بحوث اجتماعية تنفذ من خلال فريق عمل يتضمن باحثي فعل مهنيين وأعضاء من المنظمات والمجتمع المحلي وشبكة المستفيدين الذين يسعون إلى تحسين مواقف المشاركين (جرينورد وليفين، ٢٠١٦، ٣٢)، كذلك تعرف بأنها مصطلح يتم تطبيقه على المشاريع التي يسعى الممارسون فيها إلى إحداث تحولات في ممارساتهم الخاصة (Tripp, 2005, 3)، كما تعرفها العمورية (٢٠١٠، ٤٨) بأنها طريقة منظمة في الاستقصاء يقوم بها المعلم أو مدير المدرسة أو المشرف أو غيرهم من العاملين في البيئات التعليمية المختلفة، بهدف جمع بيانات حول الممارسات التعليمية المستخدمة، بهدف إحداث تغييرات إيجابية في هذه الممارسات وتفعيلها؛ ومن ثم تحسين مخرجات التعلم لدي الطلاب، كما يعرفها Altrichter et al. (2002, 125) وأيضاً Mcniff & Whitehead (2002, 24) بأنها شكل من أشكال الاستقصاء الجماعي التأملي الذاتي الذي يلتزم به المشاركون في المواقف الاجتماعية المختلفة لتحسين ممارساتهم الاجتماعية أو التربوية، وزيادة فهمهم لها وللمواقف التي يقومون فيها بهذه الممارسات، ويمكن أن تكون مجموعات المشاركين معلمين أو طلاب أو أولياء أمور أو زملاء في مكان العمل أو نشطاء اجتماعيين أو أي أعضاء آخرين في المجتمع أو أي مجموعة ذات اهتمام مشترك وإرادة لمعالجة مشكلاتهم المشتركة، كذلك يعرفها Heigham (2009, 129) & Crokerh بأنها شكل من أشكال التأمل الذاتي الذي يجريه المشاركون في سياق تعليمي معين، بهدف تغيير هذا الوضع وتحسينه، كما يعرفها Cassell & Johnson (2006, 784) بأنها أحد أشكال البحث العلمي المنهجي الذاتي التي يقوم بها الممارسون لتحسين ممارساتهم، كذلك يعرفها ضحاوي (٢٠١٣، ٨) بأنها عملية منظمة تعتمد على الاستقصاء الذي يهدف إلى تشخيص المشكلات، والعمل على حلها داخل المؤسسة التربوية، وهو ما يسهم في تحسين المعرفة المهنية وتجديد الممارسات المهنية.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

أ. يتضمن بحث الفعل ثلاث عناصر أساسية هي البحث والممارسة (الفعل) والمشاركة.

ب. تهدف بحوث الفعل- في الأساس- إلي تحسين الممارسات المهنية للمشاركين.

ج. تعتمد بحوث الفعل علي الاستقصاء والتفكر والتأمل الذاتي في الممارسات المهنية.

٢- **أنواع بحوث الفعل:** هناك عدة تصنيفات لأنواع بحوث الفعل؛ وذلك كالآتي:

صنفت العاصي (٢٠١٩، ١٧٤، ١٧٥) بحوث الفعل إلي ثلاثة أنواع رئيسة، يتمثل

النوع الأول في بحوث الفعل التي يكون الباحث فيها هو الممارس الوحيد **First- Person Action Research**، ومن أمثله كون الباحث معلمًا في إحدى المدارس، ويحاول تحسين ممارساته التدريسية اليومية، من خلال تأمله لما يتبعه به من طرق تدريسية، والتخطيط لاتباع طرق أخرى، وقياسه لأثرها علي طلابه، وتقييم أدائه، أما النوع الثاني فيتمثل في بحوث الفعل التي يكون الباحث فيها أحد الممارسين ضمن فريق عمل **Second- Person Action Research**، ومن أمثله كون الباحث معلمًا في إحدى المدارس، ويقوم بالاشتراك مع زملائه المعلمين، ويتعاون معهم في عمليات التأمل والتخطيط والملاحظة والتقييم لأدائهم، أما النوع الثالث فيتمثل في بحوث الفعل التي يكون الباحث فيها من خارج فريق العمل لكنه يدير بحث الفعل **Third- Person Action Research**، حيث يقوم الباحث بقيادة فريق بحث الفعل، لكنه لا ينتمي إليهم، ومن أمثلة ذلك قيام الباحث ببحث فعل في مدرسة لا يعمل بها، لكنه يساعد الممارسين المشتركين في البحث من المعلمين علي تحسين أدائهم التدريسي عبر التأمل الذاتي، وتحضير الاجتماعات، وتجميع البيانات، إلي غير ذلك.

ويمكن تصنيف بحوث الفعل إلي أربعة أنواع مختلفة؛ حيث يتمثل النوع الأول في البحث

الفردى: ويشير إلي البحث الذي يجريه ممثل تعليمي واحد (معلم أو مدير مدرسة أو موظف) لتحليل مهمة محددة، فمثلًا قد يفكر المعلم في الأنشطة التي يقوم بها بالفصل والتي تساعد في تحسين التعلم، فيبدأ في تطوير أبحاثه الخاصة لجمع المعلومات، وفي ضوء النتائج التي يتوصل إليها قد يتجاهل بعض الأنشطة باعتبارها غير مفيدة، ثم يستبدلها بأنشطة أخرى، أما النوع الثاني فهو البحث التعاوني: ويشارك فيه أكثر من شخص، وقد يعملون في مكاتب أو فصول مختلفة في مدرسة معينة، ولكن يجب أن يكون لديهم اهتمام مشترك بموضوع معين، ويقدم هذا النوع فوائد أكثر من البحث الفردى، أما النوع الثالث فهو البحث على مستوى المدرسة: وفيه قد يكون لدى المدرسة مخاوف بشأن مشكلة عامة، مثل عدم مشاركة الوالدين

أو ضعف أداء الطلاب في موضوع معين؛ ومن ثم يعمل طاقم العمل بأكمله معًا لدراسة المشكلة وتنفيذ التغييرات ومعالجة المشكلة، وأخيرًا يتمثل النوع الرابع في البحث على مستوى المنطقة أو المقاطعة: ويشارك فيه جميع المدارس الواقعة في منطقة أو مقاطعة معينة، وعادةً ما يكون هذا النوع قائمًا على المجتمع أكثر من الأنواع الأخرى، لأنه يستهدف أفراد المجتمع كوالدين بدلاً من الطلاب أو الجهات التعليمية كمستجيبين، ويمكن استخدام هذا النوع لمعالجة المشكلات التنظيمية داخل المنطقة أو المقاطعة بأكملها (6, 2019, VSO)، وتتشابه تلك الأنواع مع الأنواع التي أشار إليها ضحاوي (٢٠١٣، ٩) حيث حددها في ثلاثة أنواع هي البحث الفردي، والبحث التاواني، والبحث علي مستوى المؤسسة التعليمية.

ويتم اختيار وتحديد نوع بحث الفعل المطلوب إنجازه من خلال تحديد الغرض منه، وطبيعة عملية البحث؛ بمعنى هل يحتاج القيام به إلي ممارس مهني واحد؟ أم مجموعة من الممارسين؟ أم جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية؟، وكذلك من خلال حجم البيانات المطلوبة؛ فعلي الباحث أن يختار نوع بحث الفعل بناءً علي قدرته علي الحصول علي البيانات المطلوبة، وحجم المساعدة التي سيتلقاها، وكذلك يتم اختيار نوع بحث الفعل في ضوء عدد المستفيدين منه، هل ممارس مهني واحد؟ أم عدد من الممارسين المهنيين؟ أم كل العاملين في المؤسسة؟، وبذلك يمكن التحرك من البحث الفردي إلي التعاوني إلي البحث علي مستوى المؤسسة (ضحاوي، ٢٠١٣، ٩).

ومن خلال ما سبق يتضح أن البحث الحالي يندرج ضمن بحوث الفعل التي يكون الباحث فيها من خارج فريق العمل لكنه يدير بحث الفعل **Third- Person Action Research**، حيث يقوم الباحث بقيادة فريق بحث الفعل من القيادات الإدارية بجامعة أسوان، لكنه لا ينتمي إليهم، ولكنه يوجههم وينظم الاجتماعات لهم، ويساعدهم علي التأمل الذاتي لممارساتهم، وصولاً لتحسين أدائهم وممارساتهم في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم، كذلك يمكن اعتبار البحث الحالي ضمن بحوث الفعل التعاونية، حيث يشترك فيه عدد من القيادات الإدارية بالجامعة، ولكن لا يمكن اعتباره بحث فعل علي مستوى المؤسسة التعليمية؛ حيث لم يشترك به طاقم العمل بأكمله من القيادات الإدارية بالجامعة، ولكن البعض منهم فقط.

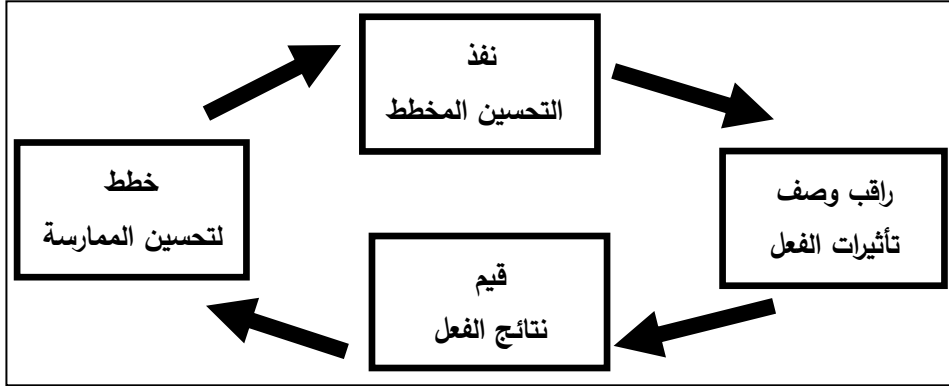
٣- خطوات بحوث الفعل: اختلفت الآراء في تحديد خطوات بحث الفعل، وذلك كالآتي:

تأخذ بحوث الفعل سلسلة من الخطوات المتكررة، فبعد الانتهاء من الدورة الأولى تبدأ الدورة مرة أخرى، ويمكن إجراء بحوث الفعل من خلال دورة تتكون من أربع خطوات؛ تبدأ بالتخطيط لعمل ما، ثم يتم تنفيذ الخطة كتمارين مهنية، ثم يتم ملاحظة تلك الممارسات، وأخيراً يتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وتقدم معظم النماذج بحوث الفعل كدورة تبدأ بسؤال وتنتهي بمزيد من الأسئلة، ويمكن أن تبدأ خطواتها بتحديد قضية أو اهتمام أو مشكلة، ثم جمع المعلومات، ثم إعداد خطة عمل، ثم تنفيذ العمل، ثم مراقبته وملاحظته، ثم التفكير في تلك الملاحظات، وأخيراً مراجعة الخطة، كما يمكن أن تبدأ خطوات بحوث الفعل بتحديد المشكلة، ثم تخطيط البحث، ثم جمع البيانات، ثم تحليل تلك البيانات وتفسيرها، ثم التفكير، وأخيراً المشاركة واتخاذ الإجراءات (Khasinah, 2013, 109-111).

وقد حددت العاصي (٢٠١٩، ١٨١، ١٨٢) مراحل بحوث الفعل وخطواتها في ثلاث مراحل أساسية، تتمثل المرحلة الأولى في التشخيص؛ وتضم أربع خطوات هي جمع البيانات حول مشكلة الدراسة وتحليلها، تصميم الاستبانة في ضوء تحليل البيانات المجمعة، تكوين فريق بحث الفعل واقتراح الخطة، تطبيق الاستبانة (قبلي)، أما المرحلة الثانية فهي التنفيذ؛ وتضم ست خطوات هي التنوير المعرفي، تطبيق الدورة الأولى من بحث الفعل، تجميع نتائج الدورة الأولى وتحليلها، تبادل الخبرات، تطبيق الدورة الثانية من بحث الفعل، تجميع نتائج الدورة الثانية وتحليلها، وأخيراً مرحلة التقويم؛ وتضم أربع خطوات هي إعادة تطبيق الاستبانة (بعدي)، المقارنة بين نتائج التطبيقين القبلي والبعدي، التغذية الراجعة لفريق بحث الفعل، عمل خطة تالية بناءً على نتائج التقويم.

وقد أشارت محمود (٢٠٢١، ١٧٧-١٧٩) إلى أن تطبيق بحوث الفعل يعتمد على حلقة دائرية من الخطوات التي تعتمد على بعضها البعض، والتي تبدأ بالملاحظة والتأمل، ثم تكوين فريق البحث، ثم تحديد المشكلة، ثم جمع البيانات حول أسباب المشكلة وتحليلها وتفسيرها، وأخيراً وضع وتنفيذ خطة مقترحة لمعالجة تلك الأسباب، وأيضاً أشارت العمورية (٢٠١٠، ٤٨، ٤٩) إلى ست خطوات لبحوث الفعل تتمثل في: تحديد المشكلة، مراجعة الأدبيات السابقة المتوفرة، صياغة الفرضيات، تصميم خطة البحث وتنفيذها، جمع البيانات وتحليلها،

تطبيق النتائج، ويمكن توضيح مراحل بحوث الفعل بالشكل الآتي (Tripp, 2005, 2):



شكل (١): يوضح مراحل بحوث الفعل

ويمكن أن تمر بحوث الفعل بأربع مراحل تضم عدة خطوات تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة؛ وتتألف من خطوتين هما: تشكيل فريق بحث الفعل، وتحديد موضوع البحث، ثم مرحلة التخطيط؛ وتتألف من ثلاث خطوات هي: تطوير الاختصاصات، وإعداد الميزانية وخطة العمل، وتحديد الطريقة وتصميم الاستبانة، ثم مرحلة التنفيذ؛ وتتألف من أربع خطوات هي: جمع البيانات، وتحليلها، وكتابة التقرير، وعقد ورشة عمل لتبادل الأفكار، وأخيرًا مرحلة المراقبة والتقييم؛ ويتم فيها رصد فعالية الإجراءات وتقييمها وإعادة تعديلها إذا لزم الأمر (VSO, 2019, 7).

ومن خلال ما سبق يتضح وجود تشابه كبير في المراحل والخطوات التي تمر بها بحوث الفعل، كما أوردها الباحثين، حيث تبدأ دومًا بتحديد مشكلة معينة وتشخيصها، ثم التخطيط لحلها في صورة ممارسات مهنية جديدة، مع التأمل والتفكير في تلك الممارسات، وأخيرًا تقييم فعالية تلك الممارسات في حل المشكلة، وإعادة الخطوات مرة أخرى على هيئة دورات إلي أن يتم حل المشكلة نهائيًا، وتحسين الممارسات المهنية بشكل أفضل.

ثانيًا: إطار نظري عن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

١- مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

من الناحية اللغوية يعرف (السلوك) في المعجم الوجيز بأنه سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه، فيقال فلان حسن السلوك، أو سيئ السلوك، والسلوك في علم النفس يعني

الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء أي موقف يواجهه، أو الاستجابة لمنبه أو موقف معين، أما كلمة (العمل) فتعني المهنة أو الفعل، أو مجهود يبذله الإنسان لتحقيق منفعة، أما بالنسبة لكلمة (مضاد) فيقال تضاد الأمران أي كان أحدهما ضد الآخر، وال ضد هو المخالف والمنافي (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٠، ٣١٩، ٣٧٨، ٤٣٥)، وأخيرًا بالنسبة لكلمة (إنتاجية) فقد ذكر المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها معني أنتج الشيء أي ولده أو صنعه، وكلمة إنتاج تعني تولد الشيء من الشيء، أو ما يحصل عن استغلال شيء أو ابتكاره، أما كلمة إنتاجية فتعني العائد من سلعة أو خدمة في فترة ما مقدارًا بوحدة عينية أو نقدية منسوبًا إلى نفقة إنتاجه (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٣، ١١٧١).

أما اصطلاحًا تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها أي سلوك مقصود من جانب عضو تنظيمي تعتبره المنظمة مخالفًا لمصالحها المشروعة، وتشمل السرقة والتخريب والانسحاب والمضايقة وتعاطي المخدرات (Chernyak & Tziner, 2014, 1)، كذلك تعرف بأنها السلوكيات المنحرفة للموظف التي تضر أو تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة أو أعضائها مثل: السرقة والتخريب والعدوان الشخصي (الجسدي واللفظي) والعمل ببطء عمدًا وإضاعة الوقت والانسحاب (الغياب أو التأخير) (Pratamaa & Parahyanti, 2019, 771)، كما عرفها عبد السلام وآخرون (٢٠١٨، ٥) بأنها مجموعة من السلوكيات الطوعية المتعمدة التي تنتهك القيم والقواعد والسياسات التنظيمية، مما قد يجعلها سببًا مباشرًا في إلحاق الضرر بالمنظمة، وتنشأ نتيجة تفاعل العديد من العوامل الشخصية والتنظيمية، كما يعرفها أحمد (٢٠١٧، ١٧٢، ١٧٣) بأنها سلوكيات إرادية ليست في صالح المدرسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي سلوكيات غير أخلاقية متعمدة الهدف منها الإضرار المتعمد بالمدرسة أو العاملين فيها أو الإثنيين، وتتراوح ما بين الإهمال البسيط حتي سلوكيات الاعتداء والسرقة والرشوة والفساد، كما تعرفها المزروعية (٢٠١٤، ١٣) بأنها أي تصرف مقصود يصدر من المعلم ينظر له من قبل المدرسة بأنه مخالف لقوانينها ويضر بمصالحها وأعضاء المجتمع المدرسي.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

أ. سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سلوكيات إرادية متعمدة؛ ومن ثم فإن السلوكيات العفوية غير المقصودة لاتندرج ضمنها.

ب. ينبغي أن تتعارض هذه السلوكيات مع المصلحة العامة للمنظمة.

ج. يشترط أن يكون مرتكب هذه السلوكيات أحد العاملين بالمنظمة.

د. تكون هذه السلوكيات موجهة نحو المنظمة نفسها، أو العاملين بها، أو عملائها.

٢- أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

اختلفت الآراء حول أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث يشير عبد السلام وأبو وردة (٢٠١٨، ٥) إلي وجود ثلاثة أبعاد لتلك السلوكيات يتمثل البعد الأول في التخريب؛ ويتعلق بكافة السلوكيات المتعمدة التي تؤدي إلي إتلاف أو إلحاق ضرر أو الاستهانة بالملكية العامة للمنظمة، أما البعد الثاني فهو الانسحاب؛ ويتضمن جميع السلوكيات التي تؤدي إلي خفض وتقليل وقت العمل المحدد مسبقًا من قبل المنظمة، مثل: مغادرة العمل مبكرًا، أو الحضور في وقت متأخر عن المواعيد الرسمية، أو الغياب المتعمد بحجة الهروب من العمل كالتمارض، أما البعد الثالث فهو الانحراف في الإنتاج؛ ويتضمن جميع السلوكيات التي تؤدي إلي عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، مثل: عدم أداء العمل بشكل صحيح، أو تعمد العمل ببطء مع القدرة علي الأداء بشكل أسرع، وهذا يتشابه- إلي حد كبير- مع الأبعاد التي أشار إليها Uche et al. (2017, 123) حيث صنّفوا السلوكيات المضادة للإنتاجية إلي خمسة أبعاد هي: التخريب، والانسحاب، وانحراف الإنتاج، وإساءة الاستخدام، والسرقة.

ويشير Chernyak & Tziner (2014, 6) إلي أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تتكون من بعدين شخصي وتنظيمي، كما يشير Pratamaa & Parahyanti (2019, 771) إلي بعدين لهذه السلوكيات هما: سلوكيات مضادة للإنتاجية موجهة نحو المنظمة مثل: السرقة والاحتيال والتخريب والعمل ببطء وإهدار الموارد، وسلوكيات مضادة للإنتاجية موجهة نحو الأفراد في المنظمة مثل: الاعتداء اللفظي والعدوان، وهذا يتشابه- إلي حد كبير- مع الأبعاد التي أشار إليها Uche et al.(2017, 123) حيث صنّفوا سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية علي أساس هدفها إلي: سلوكيات موجهة نحو المنظمة مثل:

التخريب وسحب الجهود، أو سلوكيات موجهة نحو الأفراد الآخرين مثل: العنف والعداء نحوهم، أو على أساس شدتها إلى سلوكيات بسيطة كالكذب، أو شديدة كالتخريب. ويشير رياض (٢٠١٩، ٤٩٣) إلى وجود ثلاثة أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يتمثل البعد الأول في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو أفراد المدرسة؛ وتشمل السلوكيات السلبية التي تصدر ضد الإدارة والمعلمين والطلاب مثل: التقليل من حجم الإنجازات، أو التعليقات المسيئة، أو الاعتداء النفسي واللفظي، أما البعد الثاني فيتمثل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المدرسة؛ وتشمل السلوكيات السلبية التي تصدر ضد سياسات المدرسة، أو التشهير بسمعتها، أو تخريب ممتلكاتها، أما البعد الثالث فهو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المجتمع؛ وتشمل السلوكيات السلبية التي تصدر ضد أولياء الأمور، أو الانفصال عن واقع المجتمع، أو الانسحاب من خدمته،

وفي ضوء ما سبق يمكن التوفيق بين جميع التصنيفات السابقة لأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية بتصنيفها إلى بعدين رئيسيين، يتمثل البعد الأول في السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، ويقصد بالأفراد جميع العاملين بالمنظمة أو المنتسبين إليها من الداخل، أو المتأثرين بالمنظمة والمستفيدين منها من الخارج كعملائها، ومن هذه السلوكيات: الاعتداء اللفظي أو الجسدي عليهم، أو سرقة متعلقاتهم الشخصية، أما البعد الثاني فيتمثل في السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة، وتشمل: الانسحاب من العمل، أو انحراف الإنتاج، أو إساءة استخدام ممتلكات المنظمة، أو تخريبها، أو سرقتها.

٣- أدوار القائد في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تتعدد الأدوار التي يمكن أن يؤديها القائد للتعامل مع السلوكيات المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسيه، وذلك استنادًا إلى بعض الأنماط القيادية الفعالة في هذا الأمر، ومن هذه الأدوار ما يلي:

أ. الدور الأخلاقي:

يعرف الدور الأخلاقي للقائد بأنه مجموعة السلوكيات والأخلاقيات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية التي يتمتع بها القائد للتأثير الإيجابي على رؤوسيه، بغرض

زيادة دافعيتهم للعمل لتحقيق الأهداف المشتركة (الحاج وشريان، ٢٠٢٢، ٢٠١)، كما يعرفه Gils et al. (2015, 191) بأنه إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للأتباع من خلال التواصل والتعزيز واتخاذ القرار، كما يعرفه المحوري (٢٠٢٢، ٢٦) بأنه مجموعة من السلوكيات التي تركز علي الأخلاق الحسنة يمارسها القائد بهدف التأثير علي الآخرين لتحريكهم طوعاً نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كذلك يعرفه الهزام وعيساوي (٢٠٢٢، ١٥٢) بالقدرة علي توجيه الآخرين نحو الهدف المنشود من خلال الالتزام بإطار أخلاقي محدد يجعل القائد نموذجاً يحتذي به، ويحفز مرؤوسيه للاقتداء به، بما يصنع مناخاً يساعد علي جودة حياة العمل ومخرجاته، كما يعرفه Mihelic et al. (2010, 32) بأنه عملية تقديم مثال للمرؤوسين حول صواب أو خطأ أفعال معينة، كذلك يعرفه لعموري وعباسي (٢٠٢٢، ٢٢٨) بالقدرة علي التأثير في المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، وتعزيزها لديهم، وتشجيعهم علي التحلي بها، كما يعرفه Gao et al. (2017, 12) بأنه العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً، كذلك يعرفه أحمد (٢٠١٧، ١٧١) بأنه سلوك قيادي ملائم تتبناه إدارة المنظمة من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، وترويج هذا السلوك بين المرؤوسين.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- يتمثل الدور الأخلاقي للقائد في حث المرؤوسين علي العمل من خلال تشجيعهم علي التحلي بالأخلاقيات الحسنة في العمل، والالتزام بها.
- يتطلب قيام القائد بدوره الأخلاقي ضرورة أن يكون مثال وقدوة حسنة لمرؤوسيه في الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية القويمة في العمل.

وبالنسبة لتأثير الدور الأخلاقي للقائد في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد اتضح من خلال التعاريف السابقة أن ممارسة القائد لدوره الأخلاقي يمكن أن يقلل من احتمالية قيام العاملين بسلوكيات مضادة للإنتاجية، وهذا ما أيدته العديد من الدراسات مثل: دراسة حسانين (٢٠١١، ٣٦) التي أشارت إلي وجود علاقة ارتباط سالبة بين

القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك دراسة أحمد (٢٠١٧، ٢٩١)، (٢٩٨) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ووجود علاقة تأثير دالة سالبة لهذا النمط القيادي علي تلك السلوكيات، وأيضًا دراسة حسن (٢٠١٦، ٣٣٦) التي أشارت إلى وجود علاقة تأثير دالة سالبة للدور الأخلاقي للقائد علي كل من (سلوك انحراف الإنتاج في مكان العمل، التخريب، السلوك الانسحابي) كأبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا ما أسفرت عنه دراسة (Chernyak & Tziner, 2014) من وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين المناخ الأخلاقي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا هو نفس ما توصلت إليه دراسة (Dogan & Kilic, 2014)، كذلك دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠، ٣٧٧) التي أشارت إلى وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة الأخلاقية علي سلوكيات التنمر الوظيفي (اللفظي- الجسدي- النفسي- عبر الإنترنت)، كما توصل (Gils et al., 2015, 195, 197) إلى أن اتباع القائد لنمط القيادة الأخلاقية يزيد من الاهتمام الأخلاقي لمروؤسيه؛ مما يقلل من الانحراف في العمل.

ب. الدور التبادلي:

يعرف الدور التبادلي للقائد بأنه القيام بتحديد احتياجات المرؤوسين والاستجابة لها من خلال إقامة صلة وثيقة بين الجهود المبذولة والمكافآت الممنوحة (Brahim et al., 2015, 10)، كذلك يعرف بأنه تحفيز المرؤوسين من خلال بناء علاقات قائمة علي تبادل المنفعة معهم، حيث يقوم القائد بتوضيح معايير الأداء لهم، وما هو متوقع منهم، وما سيحصلون عليه مقابل طاعتهم وإجادتهم، وبذلك يكون جهد القائد منصبًا علي ربط الجهود المبذولة من قبل المرؤوسين بالعائد الذي سيحصلون عليه (جبريل والعالم، ٢٠٢٠، ٤٧٨)، كما يعرف بأنه تحفيز المرؤوسين من خلال منح المكافآت والتقدير والعقاب لتحقيق الأهداف بكفاءة (Kalsoom et al., 2018, 23)، كذلك يعرف بأنه بناء علاقة مع المرؤوسين قائمة علي المكافأة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة (السليمان، ٢٠٢٠، ٢٠٠)، كما يعرف أيضًا بأنه عبارة عن التركيز على إسناد مهام محددة للمرؤوسين واستخدام نظام المكافأة والعقاب لتحفيزهم علي تحقيق أهدافهم الفردية والتنظيمية (Jaqua & Jaqua, 2021, 399)، كذلك يعرف بأنه إبرام اتفاق بشكل علني أو ضمني

بين القائد ومرؤوسيه موضوعه تبادل المنافع والخدمات من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته، وفي الجانب الآخر ستكون هناك عقوبة علي السلوك المؤدي للأداء الضعيف (مصنوعة والواحد، ٢٠٢٠، ٤٢٥)، كما يعرف أيضًا بأنه الدور الذي يعزز فيه القائد امتثال أتباعه من خلال المكافآت والعقوبات (Odumeru & Ifeanyi, 2013, 358)، كذلك يعرف بأنه اتفاق مبرم بين القائد والمرؤوسين يقوم علي مبدأ التكلفة والعائد لإثارة الدافعية نحو العمل من جهة، وتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة من جهة أخرى (كوار وفرحي، ٢٠٢٠، ٣٥٠)، كما يعرف بأنه بناء العلاقة بين القائد والمرؤوسين علي أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج (فريحات، ٢٠٢٠، ١٨، ١٩)، كما يعرف أيضًا بأنه تشجيع القائد لمرؤوسيه على العمل من خلال توفير الموارد والمكافآت مقابل الإنجاز الفعال للمهام (Nurlina, 2022, 110).

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- للدور التبادلي للقائد بعدين هما: المكافأة والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء.
 - عند ممارسة القائد لدوره التبادلي غالبًا ما تكون استجابة المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة غير نابعة من الذات بل لتحقيق مصلحة محددة.
 - يقوم الدور التبادلي للقائد علي إرساء مبدأ المنفعة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه.
 - يربط الدور التبادلي للقائد ما يتم إنجازه من مهام بعمليتي الثواب والعقاب.
 - يسهم الدور التبادلي للقائد في توجيه جهود المرؤوسين نحو أهداف المؤسسة.
- وبالنسبة لتأثير الدور التبادلي للقائد في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد اتضح من خلال التعاريف السابقة أن ممارسة القائد لدوره التبادلي يمكن أن يقلل من احتمالية قيام العاملين بسلوكيات مضادة للإنتاجية، وهذا ما أيدته العديد من الدراسات مثل: دراسة (نعمان، ٢٠١٤) التي أشارت إلي وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة التبادلية علي الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك دراسة حسن (٢٠١٦، ٣٣٦) التي توصلت إلي وجود علاقة تأثير دالة سالبة للدور التبادلي للقائد على كل من: التخريب والسلوك الانسحابي في مكان العمل كأبعاد للسلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا ما أسفرت عنه دراسة (Chernyak

(Tziner, 2014 &) من وجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين العلاقة التبادلية بين القائد والأعضاء والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

ج. الدور الروحي:

يعرف الدور الروحي للقائد بأنه الدور الذي يقوم علي تحفيز القائد لنفسه ومرؤوسيه علي بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال رؤية واضحة يؤمن بها ويأمل في تحقيقها، وأمل وإيمان يزرعه في مرؤوسيه، من خلال قيم حب الإيثار لديه والتواضع والثقة والتسامح ورعاية وقبول الآخر (إسماعيل، ٢٠١٧، ٥)، كما يعرف- أيضاً- بأنه جملة من التصرفات والقيم والسلوكيات التي يتمتع بها القيادات الجامعية لحث وتحفيز الآخرين، وخلق مناخ تنظيمي متميز بالجامعة، من خلال زرع مشاعر الأمل وحب الإيثار لديهم؛ مما يؤدي إلي تحقيق الأهداف المرجوة (زويتي، ٢٠٢٢، ١٩٥)، كما يعرفه Ali et al. (2022, 3912, 3914) بأنه التزام القائد بالقيم والمواقف والسلوكيات الضرورية لتحفيز الذات وتحفيز مرؤوسيه حتى يكون لديهم شعور بالبقاء الروحي، ومساعدتهم علي إيجاد المعني والقيمة في عملهم، كما يعرفه Nafei (2018, 168, 169) بأنه سعي القائد إلى إشباع احتياجات ورغبات الموظفين في المنظمة، من خلال توفير الاحتياجات النفسية التي تساعدهم على مواصلة العمل بها، والتواصل مع الآخرين، والانتماء إلى المنظمة بطريقة تقودهم إلي الكفاءة في أداء الأعمال، كما يعرف أيضاً بأنه قيام القائد بدمج قيم المنظمة وعملياتها وأنظمتها مع قيم موظفيها وتطلعاتهم، أو بمعنى آخر خلق جو من الانسجام بين الأفراد والمنظمة، كذلك يعرفه يوسف (٢٠١٩، ٤٤) بأنه مجموعة السلوكيات والقيم والمواقف التي يلتزم بها القائد، وتحفز مرؤوسيه نحو بناء رؤية واضحة للمستقبل مدعومة بمشاعر الأمل وحب الإيثار، وذلك لتوليد إحساس العضوية التنظيمية لديهم، كما يعرفه وعبد الحميد (٢٠٢٢، ٤) بأنه الدور المبني علي تحفيز القائد لنفسه ومرؤوسيه بالقيم والمواقف والسلوكيات الإيجابية حتي يكون لديهم إحساس بالبقاء الروحي وإشباع احتياجاتهم النفسية؛ وذلك تحقيقاً لأعلي مستوي ممكن من الكفاءة، وتحقيقاً لرؤية المنظمة، والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- يشمل الدور الروحي للقائد ثلاثة أبعاد، أولها الرؤية وتعني رسم صورة مستقبلية للمنظمة تدفع العاملين للعمل بجد لبلوغها، وثانيها الأمل والإيمان ويعني القدرة علي إقناع العاملين بأن تلك الرؤية ستحقق، وثالثها التمتع ببعض السلوكيات الإيجابية كالإيثار والوفاء والتسامح والشجاعة.

- يساعد الدور الروحي للقائد المرؤوسين علي التطلع للمستقبل والرغبة في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها مع الإيمان بذلك.

- يقوم الدور الروحي للقائد علي تحفيز المرؤوسين وإلهامهم وجعلهم أكثر حماسًا والتزامًا واندماجًا وإنتاجًا في العمل.

- يهتم الدور الروحي للقائد بإظهار بعض القيم الإيجابية للمرؤوسين مثل حب الإيثار والأمل والتواضع والتسامح وقبول الآخر لحثهم علي العمل.

- يسهم الدور الروحي للقائد في الحد من انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وبالنسبة لتأثير الدور الروحي للقائد في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد اتضح من خلال التعاريف السابقة أن ممارسة القائد لدوره الروحي يمكن أن يقلل من احتمالية قيام العاملين بسلوكيات مضادة للإنتاجية، وهذا ما أبدته العديد من الدراسات مثل: دراسة طه وعبد الحميد (٢٠٢٢، ٢٧) التي أشارت إلي وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الروحية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كذلك دراسة إسماعيل (٢٠١٧، ١) التي توصلت إلي وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الروحية والتنمر الوظيفي، وهذا هو نفس ما توصل إليه (Nafei, 177, 2018)، كما يشير Ali et al. (2022, 3910) إلي وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة الروحية وسلوك المعاكسات في العمل، كما يشير Uinri (2019, 181) إلي وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة الروحية على سلوكيات العمل المنحرفة، وهذا هو نفس ما توصل إليه (Wahyono et al. 2021, 104).

د. الدور التمكيني:

يعرف الدور التمكيني للقائد بأنه الدور القيادي القائم علي تقاسم السلطة مع المرؤوسين وتفويضهم ومشاركتهم في صنع القرارات لتنفيذ المهام والأعمال بشكل أفضل (خالد، ٢٠٢٠، ٧)، كما يعرف بأنه عبارة عن تقاسم السلطة مع المرؤوسين، وإعطائهم

سلطة اتخاذ القرارات، والتعبير عن الثقة في قدراتهم على أداء وظائفهم، Sabar et al., (2022, 670)، كذلك يعرف بأنه عملية تفويض السلطة للمرؤوسين لزيادة حافزهم على العمل، وتحفيزهم على الأداء المتفوق، وتشجيع مشاركتهم في صنع القرار، وإظهار الثقة في أدائهم العالي، وتعزيز استقلاليتهم عن الحواجز البيروقراطية (Hieu, 2020, 24)، كما يعرف بأنه التعبير عن الثقة بالمرؤوسين، وتوفير الاستقلالية والموارد والتدريب لهم، وتطوير مهاراتهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم (Kim & Beehr, 2022, 5)، كذلك يعرف بأنه القدرة علي التأثير البناء في سلوك العاملين وتعزيز الثقة بهم من خلال منحهم كامل الصلاحيات الخادمة لإنجاز المهام وفق رؤية العاملين أنفسهم، لأنهم أكثر علمًا من غيرهم بتفاصيل المهام والسبل المثلي للقيام بها (الحارثي، ٢٠٢٠، ٧)، كما يعرف بأنه قيام القائد بتفويض السلطة، وتقاسمها مع مرؤوسيه، ومنحهم الاستقلالية، ودعم القيادة الذاتية لهم (Rai & Kim, 2021, 539)، كذلك يعرف بأنه مشاركة السلطة مع المرؤوسين، والتعبير عن الثقة في قدراتهم على أداء وظائفهم بشكل مستقل، وإبراز أهمية الأعمال التي يقومون بها، والسماح بمشاركتهم في صنع القرار، والتأكيد على نقاط القوة لديهم، وإزالة القيود البيروقراطية التي تواجههم (Lorinkova, 2018, 1, 2)، كما يعرف بأنه تحفيز المرؤوسين علي قيادة أنفسهم، من خلال تعزيز الثقة لديهم ودعم استقلاليتهم وإظهار الثقة في أدائهم (عجيل، ٢٠٢٢، ٧٣٦).

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح ما يلي:

- يقوم الدور التمكيني للقائد علي تفويض السلطة وتقاسمها مع المرؤوسين، وتشجيعهم علي المشاركة في صنع القرارات.
- يركز الدور التمكيني للقائد علي التعبير عن إظهار الثقة في آراء المرؤوسين ومهاراتهم وقدراتهم علي أداء ما يكلفون به من مهام بكفاءة عالية.
- يساعد أداء القائد لدوره التمكيني علي تعزيز الدوافع الداخلية لمرؤوسيه علي تحقيق أهداف العمل.
- يهتم الدور التمكيني للقائد بدعم استقلالية المرؤوسين من خلال منحهم قدر كاف من الحرية في أداء مهامهم، وتنمية الشعور بالمسئولية تجاه نتائج أعمالهم.

وبالنسبة لتأثير الدور التمكيني للقائد في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد اتضح من خلال التعاريف السابقة أن ممارسة القائد لدوره التمكيني يمكن أن يقلل من احتمالية قيام العاملين بسلوكيات مضادة للإنتاجية، وهذا ما أيدته العديد من الدراسات مثل: دراسة البردان وعبد الجواد (٢٠٢٠، ٢٠٧) التي توصلت إلي وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة التمكينية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك دراسة Sabar et al. (2022, 670) التي أشارت إلي أن القيادة التمكينية تؤدي دوراً مركزياً في تحييد السلوكيات السلبية للمرؤوسين، كما أنها يمكن أن تقلل من سخرية الموظفين من عمليات التغيير التنظيمي في المؤسسة، كما توصل Kim & Beehr (2022, 17) إلي وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة التمكينية وسلوك التنمر في مكان العمل، كما توصل Rai & Kim (2021, 548) إلي وجود علاقة تأثير دالة سالبة للقيادة التمكينية علي سلوكيات الانحراف التنظيمي، كذلك أشار Lorinkova (2018, 3) إلي أن القيادة التمكينية تساعد علي التقليل من سلوكيات السخرية وسرقة وقت العمل لدي المرؤوسين، كما توصل Kim & Beehr (2017, 472) إلي وجود علاقة ارتباط دالة سالبة بين القيادة التمكينية والسلوك المنحرف في العمل.

ثالثاً: نبذة عن جامعة أسوان:

تعد جامعة أسوان من الجامعات المصرية حديثة الإنشاء، حيث تم إنشائها بموجب القرار الجمهوري رقم (٣١١) بتاريخ ١١/٦/٢٠١٢م بعد أن كانت فرعاً لجامعة أسيوط ثم فرعاً لجامعة جنوب الوادي، ولكن بالرغم من حداثة الإنشاء إلا أنها تقدم خدمات متميزة لمحافظة الصعيد بشكل عام، ومحافظة أسوان علي وجه الخصوص، وذلك لما تقدمه من دعم لقطاع التربية والتعليم من خلال خريجي كليات التربية والتربية النوعية والتربية الرياضية والعلوم والآداب والخدمة الاجتماعية، كما تدعم سوق العمل في القطاع الهندسي من خلال كليتي الهندسة وهندسة الطاقة، هذا فضلاً عن دعمها المتميز للقطاع الصحي بالمحافظة من خلال كليات الطب البشري والطب البيطري والتمريض والمعهد الفني للتمريض بالإضافة إلي مستشفى أسوان الجامعي، كذلك تدعم قطاع السياحة من خلال خريجي كليتي الألسن والآثار،

إلى غير ذلك من القطاعات المجتمعية المختلفة التي تخدمها الجامعة (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ١٣).

تحدد رؤية جامعة أسوان في الريادة والإبداع في مجال التعليم وتكوين ونشر المعرفة وتطبيقها، وتعزيز فرص التنمية المستدامة محليًا وإقليميًا لضمان حياة أفضل للأفراد والمجتمع والبيئة المحيطة، كما تتمثل رسالة الجامعة في تقديم خدمات تعليمية وبحثية واستشارية تلبي احتياجات المجتمع، من خلال توفير مناخ تعليمي متميز قادر علي إعداد خريجين ذوي كفاءة طبقًا لمعايير الجودة المحلية وباحثين ذوي قدرات إبداعية يشاركون بشكل فعال في تعزيز فرص التنمية المستدامة وتأسيس مجتمع المعرفة (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٢٧).

وتتكون الجامعة من عدد (١٨) كلية ومعهد، تضم عدد (٧٥) قسمًا علميًا، يقدموا (٦٩) برنامجًا، يتم تدريس عدد (٣٧٤٠) مقرّرًا بها، ويوجد بالجامعة كثافة طلابية كبيرة بمرحلة البكالوريوس والليسانس، حيث بلغ عدد طلابها (١٧٨٥١) طالبًا ما بين مصري ووافد، كما أن هناك طلبًا متزايدًا علي برامج الدراسات العليا بالجامعة، حيث بلغ عدد طلاب الدراسات العليا بالجامعة (٢٥٥٣) طالبًا، وتمتلك الجامعة طاقة تدريسية وبحثية كبيرة، حيث يعمل بها عدد (٦٠٩) عضو هيئة تدريس، وعدد (٨٨١) معاونًا، كما تمتلك الجامعة طاقة إدارية كبيرة، حيث بلغ عدد الجهاز الإداري المعاون بها عدد (١٤٤٩) فردًا تنتزع ما بين وظائف الإدارة العليا والوظائف التخصصية والوظائف القانونية والوظائف الفنية والوظائف الحرفية والوظائف المكتبية ووظائف الخدمات المعاونة، كما تضم البنية التحتية للجامعة مستشفى جامعيًا، ومدينة جامعية، وعدد (٣٥) مركزًا ووحدة ذات طابع خاص، ومكتبة مركزية، ومركز معلومات (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ١٤ - ٢٥).

القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان، وذلك من خلال تطبيق خطة بحث فعل مقترحة (مرفق بالبحث الموافقات الإدارية علي تطبيق الأدوات البحثية الواردة بالخطة)، ويمكن عرض تلك الخطة - في صورتها النهائية - بالجدول الآتي:

جدول ١

خطة بحث الفعل المقترحة

المراحل	الخطوات	الأدوات والوسائل	الفترة الزمنية	مسئولية التنفيذ	النواتج المتوقعة
مرحلة التشخيص	جمع البيانات حول مشكلة الدراسة	مقابلات فردية	أسبوع	الباحث	بيانات تساعد علي الإعداد الأولي للاستبانة
	تصميم الاستبانة	تحليل كفي لنتائج المقابلات السابقة	أسبوعان	الباحث	استبانة محكمة وجاهزة للتطبيق
	تكوين فريق بحث الفعل واقتراح الخطة	مقابلات فردية	أسبوع	الباحث	تحديد فريق بحث الفعل وإقرار الخطة
	التطبيق القبلي	استبانة	أسبوعان	الباحث	تحليل نتائج الاستبانة القبليّة
مرحلة التنفيذ	التنوير المعرفي	مقابلات جماعية	أسبوع	الباحث	توعية فريق بحث الفعل
	تطبيق الدورة الأولي من بحث الفعل	صحف التفكير	شهر	فريق البحث	تحسن في أداء فريق بحث الفعل
	تجميع نتائج الدورة الأولي وتحليلها	تحليل كفي لنتائج المقابلات	أسبوع	الباحث	تحليل نتائج صحف التفكير
	تبادل الخبرات	مقابلات جماعية	أسبوع	الباحث	تبادل الممارسات الجيدة
	تطبيق الدورة الثانية من بحث الفعل	صحف التفكير	شهر	فريق البحث	تحسن في أداء فريق بحث الفعل
	تجميع نتائج الدورة الثانية وتحليلها	تحليل كفي لنتائج المقابلات	أسبوع	الباحث	تحليل نتائج صحف التفكير
مرحلة التقويم	التطبيق البعدي	استبانة	أسبوعان	الباحث	تحليل نتائج الاستبانة البعديّة
	مقارنة نتائج التطبيق القبلي والبعدي	تحليل نتائج الاستبانة القبليّة والبعديّة	أسبوعان	الباحث	تفسير الفروق بين نتائج الاستبانتين
	التغذية الراجعة لفريق بحث الفعل	مقابلات فردية وجماعية	أسبوع	الباحث	عرض نتائج البحث علي فريق بحث الفعل

ويمكن عرض المراحل والخطوات السابقة- بشئ من التفصيل- فيما يلي:

أولاً مرحلة التشخيص: وتمر هذه المرحلة بأربع خطوات رئيسية هي:

١- جمع البيانات حول مشكلة البحث: وتهدف هذه الخطوة إلى زيادة فهم الباحث وإلمامه بطبيعة أداء القيادات الإدارية بالجامعة لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ولذلك تم إجراء مقابلات فردية شبه مقننة بلغت (٢٠) مقابلة، مع عينة قصدية من تلك القيادات ممن يتوسم فيهم الباحث التعاون معه بالانضمام لفريق بحث الفعل الذي من المفترض أن يقوم بتطبيق خطة بحث الفعل المقترحة التي قد تطول لقرابة الستة أشهر، وتمحورت تلك المقابلات حول أربع أسئلة مفتوحة هي:

أ. ما هي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجودة بكثرة في مجال عملك؟

ب. كيف تتعامل مع تلك السلوكيات؟

ج. ما التحديات التي تواجهك عند التعامل مع هذه السلوكيات؟

د. هل ترغب في الانضمام لفريق بحث الفعل الخاص بالبحث لتحسين تعاملك مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؟

وقد بدأت جميع هذه المقابلات بتوضيح لطبيعة البحث وأهدافه والمزايا التي سيحققها لهم في عملهم، وتعهد الباحث بالالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جمع البيانات وتحليلها وعرضها، والتأكيد علي حق عينة البحث في الانسحاب منه في أي مرحلة من مراحلها، والحفاظ علي سرية البيانات التي يتم جمعها منهم، دون الإشارة إلي هوية أي منهم، وقد أسفرت عملية التحليل الكيفي للمقابلات التي أجريت في هذه الخطوة عن العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

- من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تم الإجماع علي وجودها ما يلي:

- انتشار الغيبة والنميمة بين الزملاء بشكل مستمر.
- الانحياز بدافع قبلي أو فكري أو ديني لبعض الزملاء أو المستفيدين.
- التأخر عن مواعيد العمل الرسمية بدون عذر مقبول.
- الانصراف عن العمل قبل المواعيد الرسمية بدون عذر مقبول.
- كثرة الاستئذان لترك العمل أثناء الدوام الرسمي بصفة مستمرة.
- قضاء الكثير من وقت العمل في الأحاديث الجانبية.
- أخذ استراحة أكثر من اللازم أثناء وقت العمل.

- التناقس عن أداء ما يستجد من مهام رغم عدم الانشغال.
 - تعمد إنجاز المهام المطلوبة ببطء شديد.
 - إدعاء الجهل أو عدم القدرة علي أداء المهام المطلوبة.
 - الإكثار من الشكوي والتذمر من العمل بالجامعة بدون داع.
 - استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق مصالح شخصية.
 - استغلال ممتلكات الجامعة في الاستخدام الشخصي.
- سلبية معظم القيادات الإدارية التي تمت مقابلتها في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سواءً بتجاهلهم لها، أو الاكتفاء بالنصيحة فقط لمن يقومون بتلك السلوكيات، بالإضافة إلي ضعف إدراك بعض هذه القيادات لخطورة انتشار تلك السلوكيات علي مصلحة العمل، وعدم رغبة البعض الآخر في الإضرار بمن يقوم بتلك السلوكيات، أو اتخاذ إجراء حاسم بشأنهم.
- من أكثر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في التعامل مع تلك السلوكيات ضعف استجابة الكثير من الرؤوسين للنصيحة، أو قيامهم لتلك السلوكيات في غياب قياداتهم الإدارية، أو عدم اعترافهم بقيامهم بها.
- أبدي (١٦) قيادة إدارية بالجامعة استعدادهم للانضمام لفريق بحث الفعل.
- ٢- تصميم الاستبانة:** وتهدف هذه الخطوة إلي تصميم استبانة للتعرف علي واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان، والتعرف علي واقع أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من هذه السلوكيات؛ ومن ثم يجب تطبيق الاستبانة قبل تنفيذ خطة بحث الفعل (تطبيق قبلي) وبعد التنفيذ (تطبيق بعدي)؛ وبهذا يكون الفرق بين تحليل نتائج الاستبانتين لكل قسم أو وحدة أو إدارة معبراً عما تم من تحسن في أداء قيادتها لدورها في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، وقد مرت هذه الخطوة بالآتي:
- أ- إعداد الصورة الأولية للاستبانة:** في ضوء نتائج التحليل الكيفي للمقابلات التي تمت في الخطوة السابقة، وبالرجوع للإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المرتبطة به والمقاييس والأدوات المستخدمة بها، تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية (مرفق بالبحث الصورة الأولية للاستبانة)، بحيث تشتمل علي عدة محاور وأبعاد، وينتهي كل بعد بعبارة

مفتوحة تتيح للسادة المحكمين اقتراح عبارات أخرى لم تذكر فيه، كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (دائمًا، أحيانًا، نادرًا)، ويمكن توضيح هذه المحاور والأبعاد وأعداد عباراتها بالجدول الآتي:

جدول ٢

محاور الصورة الأولية للاستبانة وأبعادها وأعداد عباراتها

عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
١٥	١- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.	واقع سلوكيات العمل
١٦	٢- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة.	المضادة للإنتاجية
٣١	المجموع	
١١	١- واقع أداء القائد لدوره الأخلاقي.	واقع أداء القيادات
١١	٢- واقع أداء القائد لدوره التبادلي.	الإدارية لدورها في الحد
١١	٣- واقع أداء القائد لدوره الروحي.	من سلوكيات العمل
١١	٤- واقع أداء القائد لدوره التمكيني.	المضادة للإنتاجية
٤٤	المجموع	

ب- تقنين الاستبانة: تم تقنين الاستبانة من خلال التحقق مما يلي:

صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها- في صورتها الأولية- علي بعض المتخصصين في مجال الدراسة كمحكمين، حيث بلغ عددهم (٩) أفراد (مرفق بالبحث أسماء السادة المحكمين)، فقاموا بإبداء آرائهم في مدي وضوح عبارات الاستبانة ومدي ارتباطها بالأبعاد التي تنتمي إليها، وقد تنوعت طرق التواصل معهم ما بين التواصل المباشر وجهاً لوجه أو عن طريق تطبيق الواتساب، وقد روعي في اختيار جميع المحكمين أن يكونوا من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية أو تخصص الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، لكونها التخصصات الأقرب لموضوع البحث، كما روعي في اختيارهم- أيضًا- تقلدهم لمناصب قيادية بالجامعة سواء حاليًا أو سابقًا، وذلك لتعاملهم- بحكم عملهم- مع العديد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم، مما يفيد البحث ويثريه، وقد أبدى السادة المحكمون اتفاقهم علي عبارات الاستبانة مع إضافة خمس عبارات بالمحور الأول، اثنتين منهم في البعد الخاص بالسلوكيات

الموجهة نحو الأفراد، وتنصان علي "السخرية من الزملاء المجتهدين في أداء المهام الجامعية المطلوبة منهم" و "التحرش الجنسي بالزملاء في الجامعة أو المستفيدين منها"، وثلاث عبارات في البعد الخاص بالسلوكيات الموجهة نحو الجامعة، وتنص علي "اللامبالاة في تنفيذ القرارات والتعليمات الإدارية الجامعية" و "تعمد إثارة الفوضى في بيئة العمل الجامعي" و "سرقة ممتلكات الجامعة"، كما تم إضافة عبارة واحدة بالمحور الثاني، وذلك في البعد الخاص بواقع أداء الدور الروحي، وتنص علي "يتأكد المدير من أن رؤية الجامعة واضحة للجميع"، كما تم حذف عبارة واحدة بالمحور الثاني أيضاً، وذلك في البعد الخاص بواقع أداء الدور التمكيني، وتنص علي "يستشير المدير الزملاء عند اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعمل"، كما تم إعادة صياغة عبارات أخرى بإدخال كلمة "الجامعة" أو مشتقاتها بها؛ لتمييزها عن مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وتقريبها من مجال الإدارة التعليمية، وبإجراء التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون تم التحقق من صدق الاستبانة.

- **ثبات الاستبانة:** لحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها علي عينة استطلاعية قوامها (٣٠) موظفًا من كلية التربية- جامعة أسوان، وفي ضوء استجاباتهم تم حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25)، وذلك كما يلي:

جدول ٣

معاملات ثبات أبعاد الاستبانة حسب طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الأبعاد	معامل الثبات
واقع سلوكيات العمل	١- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.	٠.٨٦
المضادة للإنتاجية	٢- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة.	٠.٩٢
واقع أداء القيادات	١- واقع أداء القائد لدوره الأخلاقي.	٠.٨٦
الإدارية لدورها في الحد	٢- واقع أداء القائد لدوره التبادلي.	٠.٨٧
من سلوكيات العمل	٣- واقع أداء القائد لدوره الروحي.	٠.٨٣
المضادة للإنتاجية	٤- واقع أداء القائد لدوره التمكيني.	٠.٨٨
معامل ثبات الاستبانة ككل		٠.٨٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات أبعاد الاستبانة انحصرت بين ٠.٨٣ - ٠.٩٢ وهي قيم مقبولة، كذلك فإن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل تساوي ٠.٨٥، وهي قيمة مقبولة تدل علي ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

ج- إعداد الصورة النهائية للاستبانة: في ضوء ما سبق أصبحت محاور الاستبانة وأبعادها وعدد عباراتها في صورتها النهائية (مرفق بالبحث الصورة النهائية للاستبانة)، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ٤

محاور الصورة النهائية للاستبانة وأبعادها وأعداد عباراتها

عدد العبارات	الأبعاد	المحاور
١٧	١- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.	واقع سلوكيات العمل
١٩	٢- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة.	المضادة للإنتاجية
٣٦	المجموع	
١١	١- واقع أداء القائد لدوره الأخلاقي.	واقع أداء القيادات الإدارية
١١	٢- واقع أداء القائد لدوره التبادلي.	لدورها في الحد من
١٢	٣- واقع أداء القائد لدوره الروحي.	سلوكيات العمل المضادة
١٠	٤- واقع أداء القائد لدوره التمكيني.	للإنتاجية
٤٤	المجموع	

٣- تكوين فريق بحث الفعل واقتراح الخطة: وتهدف هذه الخطوة إلى تكوين فريق بحث الفعل، فقد تم خلال الخطوة الأولى وضع سؤال يتعلق برغبة القيادات الإدارية بالجامعة في الاشتراك في فريق بحث الفعل، وقد أبدى (١٦) فردًا منهم رغبتهم في الانضمام، إلا أنه قد اعتذر اثنين منهم عن عدم استكمال البحث خلال مراحلته وخطواته المختلفة، كما تم استبعاد ثلاثة آخرين، ليقصر عدد فريق بحث الفعل ممن أكمل جميع خطوات البحث علي (١١) عضوًا (مرفق بالبحث أسماء أعضاء فريق بحث الفعل والأقسام والوحدات والإدارات التي يديرونها)، ويمكن توضيح فريق بحث الفعل- بصورة أدق- بالجدول الآتي:

جدول ٥

وصف فريق بحث الفعل

عدد القيادات الإدارية	النوع	عدد سنوات الخبرة
٧	ذكر	أقل من سنة
٤	أنثي	بالعمل القيادي (١-٥) سنوات

٤	(١٠ - ٥) سنوات	
٢	أكثر من ١٠ سنوات	
٨	مؤهل عال	المؤهل العلمي
٣	دراسات عليا	

وقد تم خلال هذه الخطوة توضيح طبيعة بحوث الفعل وأهميتها ودورها في تحسين الممارسات الإدارية، كما تم وضع خطة بحث الفعل عن طريق الاستعانة ببعض الدراسات السابقة أبرزها دراسة (العاصي، ٢٠١٩)، وتم عرضها علي فريق بحث الفعل لإبداء آرائهم حولها، فاقترحوا إجراء بعض التعديلات علي هذه الخطة من أهمها زيادة الفترة الزمنية المحددة للدورتين الأولى والثانية من بحث الفعل لتصبح شهراً لكل دورة بدلاً من أسبوعين، وذلك حتي يتسني لهم تطبيق الأدوار القيادية التي من المقرر تعريفهم بها في خطوة التنوير المعرفي والاستفادة من الخبرات التي من المقرر أن يتبادلوها فيما بينهم في خطوة تبادل الخبرات، ووضعها موضع التطبيق، وإتاحة الفرصة لظهور أكبر قدر ممكن من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين رؤوسهم، لممارسة الأدوار القيادية والخبرات السابقة في التعامل معها، وقد تمت الموافقة علي هذا التعديل، بالإضافة إلي ذلك فقد أدي اثنين من أعضاء فريق بحث الفعل - من مديري إدارات شؤون الطلاب بالجامعة - رغبتهم في وقف تنفيذ خطة بحث الفعل في بداية الفصل الدراسي الثاني، وذلك لانشغالهم بأعمال الكنترولات ومراجعة النتائج وإعلانها، خاصةً وأن تلك الفترة توافق خطوة تطبيق الدورة الأولى من بحث الفعل، وما يصاحبها من القيام بعمليات التأمل والتفكر في الممارسات اليومية وتسجيلها بواسطة صحف التفكير، ولكن تحفظ الباحث علي هذا الطلب، لأن فترة الامتحانات قد تفرز العديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية التي يجب علي القيادات الإدارية التعامل معها؛ ومن ثم تعد تلك الفترة مناسبة جداً لتطبيق خطة بحث الفعل بها.

٤- التطبيق القبلي: وتهدف هذه الخطوة إلي تطبيق الاستبانة التي تم إعدادها في الخطوة الثانية، والتي تهدف إلي التعرف علي واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان، وكذلك واقع أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من هذه السلوكيات، وبذلك فإن مجتمع البحث المستخدم لتحقيق هذا الهدف هو موظفي جامعة أسوان الذين يعملون بالأقسام أو الوحدات أو الإدارات التي يرأسها القيادات الإدارية المنضمة لفريق بحث الفعل، والتي كان

عددها عند التطبيق القبلي (١٦) قيادة إدارية يرأسون (١٦) قسماً أو وحدة أو إدارة، ويبلغ عدد هؤلاء الموظفين (١١٢) موظفًا (جامعة أسوان، ٢٠٢٢)، وتم استبعاد الأقسام والوحدات والإدارات الأخرى؛ لعدم تطبيق خطة بحث الفعل بها.

ويعد اختيار عينة الدراسة من الخطوات الهامة في أي دراسة، لما لها من تأثير علي دقة النتائج، وبالتالي علي فاعلية الدراسة، حيث يجب اختيار العينة بحيث تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلاً جيداً، لذا فقد تم حساب عدد العينة المناسب باستخدام معادلة ريتشارد جيجر الآتية (ملاحويش وحميد، ٢٠١٤، ٢٤):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث: n هي حجم العينة، N هي حجم مجتمع البحث، Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦، d هي نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥ وبتطبيق المعادلة السابقة والتعويض ($N = 112$) يتضح أن العدد المناسب للعينة التي يجب اختيارها من الموظفين يجب ألا يقل عن ٨٧ فرداً.

وقد تم توزيع الاستبانة علي أفراد عينة البحث بطريقتين؛ إما عن طريق التواصل المباشر وجهاً لوجه، أو إلكترونياً عن طريق تطبيق الواتس آب في حالة تعذر التواصل المباشر، وقد تم توزيع الاستبانة علي (١٠٠) فرداً، أجاب عليها منهم (٨٩) فرداً كإجمالي عينة الدراسة بنسبة (٧٩.٥%) تقريباً من إجمالي عدد الموظفين.

ولمعالجة استجابات عينة البحث علي عبارات الاستبانة إحصائياً قام الباحث - مستعيناً بالبرنامج الإحصائي (SPSS 25) - باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. تفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الاستبانة، وذلك من خلال إعطاء الاختيار الأول "دائماً" الرقم (٣) والاختيار الثاني "أحياناً" الرقم (٢) والاختيار الثالث "نادراً" الرقم (١).

ب. حساب تكرارات استجابات أفراد العينة علي عبارات الاستبانة.

ج. حساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة علي عبارات الاستبانة.

د. حساب الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة علي عبارات الاستبانة.

٥. تحديد الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة علي عبارات الاستبانة، حيث تم توزيع تلك الاستجابات إلي ثلاثة مستويات متساوية المدي من خلال المعادلة التالية:
 طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الاستبانة = (٣ - ١) ÷ ٣ = ٠.٦٦، وبذلك يمكن الحصول علي ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي، والذي يمكن توضيحه بالجدول الآتي:

جدول ٦

ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للاستجابة	المتوسط الحسابي
دائماً	من ٢.٣٤ إلي ٣
أحياناً	من ١.٦٧ إلي ٢.٣٣
نادراً	من ١ إلي ١.٦٦

وباتباع الأساليب الإحصائية السابقة تم عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث علي أبعاد الاستبانة، وذلك في الخطوة الثانية من مرحلة التقويم.
 وللتحقق من وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين أداء القيادات الإدارية بجامعة أسوان لدورها (الأخلاقي - التبادلي - الروحي - التمكيني) وقيام رؤوسهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح نتائجه بالجدول الآتي:

جدول ٧

معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ودلالاتها

المتغيرات	الدور الأخلاقي	الدور التبادلي	الدور الروحي	الدور التمكيني	الأدوار ككل
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-	-	-	*٠.٢١-	**٠.٣٢-
الموجهة نحو الأفراد	**٠.٥٩	*٠.١٥	**٠.٣٦		
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-	-	**٠.٣٤-	**٠.٥٨-	**٠.٤١-
الموجهة نحو الجامعة	*٠.١١	**٠.٢٦			
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ككل	**٠.٣٨-	*٠.٠٩-	**٠.٤١-	**٠.٤٨-	**٠.٤٣-

حيث * تعني دالة عند مستوي (٠.٠٥)، ** تعني دالة عند مستوي (٠.٠١).
 يتضح من الجدول السابق أن:

- وجود علاقة ارتباط سالبة بمعامل ارتباط قدره (-٠.٣٨) ودالة عند مستوى (٠.٠١) بين أداء القيادات الإدارية لدورها الأخلاقي وقيام مرؤوسيهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية، ويتفق ذلك مع دراسة (حسانين، ٢٠١١)، ودراسة (Dogan & Kilic, 2014)، ودراسة (Gils et al., 2015)، ودراسة (أحمد، ٢٠١٧)، ودراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٠)، ودراسة (Chernyak & Tziner, 2014)، ودراسة (حسن، ٢٠١٦)، وقد يرجع ذلك إلي أن أداء القائد لدوره الأخلاقي يساعد علي تنمية الوازع الديني والأخلاقي والرقابة الذاتية لدي مرؤوسيه، ويدفعهم إلي توجيه سلوكياتهم بإطار أخلاقي محدد؛ مما يعزز لديهم الدافعية نحو تغليب مصلحة الجامعة، وعدم إلحاق الضرر بها، أو بالمنتسبين إليها، والتخلي عن المصالح الشخصية والسلوكيات السلبية التي لا تتسق مع ما تحاول القيادة الأخلاقية غرسه فيهم.

- وجود علاقة ارتباط سالبة بمعامل ارتباط قدره (-٠.٠٩) ودالة عند مستوى (٠.٠٥) بين أداء القيادات الإدارية لدورها التبادلي وقيام مرؤوسيهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية، ويتفق ذلك مع دراسة (نعمان، ٢٠١٤)، ودراسة (Chernyak & Tziner, 2014)، ودراسة (حسن، ٢٠١٦)، وقد يرجع ذلك إلي أن أداء القائد لدوره التبادلي بما يتضمنه من ترسيخ لمبدأ الثواب والعقاب لدي المرؤوسين قد يدفعهم إلي الالتزام بالسلوكيات الإيجابية في العمل، والإحجام عن القيام السلوكيات السلبية والمنحرفة، رغبةً في الحصول علي المزيد من المكافآت من قائدهم، وخوفاً من توقيع عقوبات عليهم.

- وجود علاقة ارتباط سالبة بمعامل ارتباط قدره (-٠.٤١) ودالة عند مستوى (٠.٠١) بين أداء القيادات الإدارية لدورها الروحي وقيام مرؤوسيهم بسلوكيات مضادة للإنتاجية، ويتفق ذلك مع دراسة (إسماعيل، ٢٠١٧)، ودراسة (Nafei, 2018)، ودراسة (Uinri, 2019)، ودراسة (Ali et al., 2022)، ودراسة (طه وعبد الحميد، ٢٠٢٢)، وقد يرجع ذلك إلي أن بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية- وخاصة الموجهة نحو الجامعة- تكون نابعة من ضعف إيمان المرؤوسين برؤية الجامعة ورسالتها، وضعف شعورهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، وبالتالي تقل رغبتهم ودافعيتهم في العمل؛ ومن ثم فإن التزام القائد بدوره الروحي قد يعالج تلك الأسباب؛ ومن ثم يقل القيام بتلك السلوكيات.

- وجود علاقة ارتباط سالبة بمعامل ارتباط قدره (-٠.٤٨) ودالة عند مستوى (٠.٠١) بين أداء القيادات الإدارية لدورها التمكيني وقيام مرؤوسيهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية،

ويتفق ذلك مع دراسة (Kim & Beehr, 2017)، ودراسة (البردان وعبد الجواد، ٢٠٢٠)، ودراسة (Rai & Kim, 2021)، ودراسة (Kim & Beehr, 2022)، وقد يرجع ذلك إلي أن العديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية التي يقوم بها المرؤوسين تكون ناتجة من شعورهم بالتهميش من قبل قائدهم، وعدم إيمانه بقدراتهم، ومن ثم فإن إظهار القائد للثقة في قدرات مرؤوسيه وتفويض السلطات إليهم قد يدفعهم إلي الإحجام عن القيام بتلك السلوكيات.

ثانياً مرحلة التنفيذ والمتابعة: وتمر هذه المرحلة بست خطوات رئيسة هي:

١- التنوير المعرفي: وتهدف هذه الخطوة إلي توعية أعضاء فريق بحث الفعل بالأثر السلبي لانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بين مرؤوسيه، وتقديم ملخصاً عن أبرز الأدوار القيادية التي تساعد علي الحد من تلك السلوكيات، وذلك اعتماداً علي نتائج الدراسات السابقة، وقد تم إعطاء كل عضو من الفريق نسخة ورقية من هذا الملخص للاسترشاد به في عمله (مرفق بالبحث صورة من هذا الملخص)، كما تم توضيح ما تعنيه صحف التفكير كأداة لرصد التأمل الذاتي للممارسات، وتوجيه أعضاء فريق بحث الفعل نحو الالتزام ببعض النواحي الأخلاقية المتعلقة باستخدام هذه الأداة، كعدم ذكر أسماء الأشخاص الذين يقومون بسلوكيات مضادة للإنتاجية، أو الإشارة إليهم، بحيث لا يسهل معرفة شخصياتهم، وذلك لكون الهدف هو تحسين أداء أعضاء فريق بحث الفعل لدورها في الحد من تلك السلوكيات، بغض النظر عن هويات من يقومون بها، واستناداً إلي ما سبق تم إجراء مقابلات جماعية مع أعضاء الفريق من خلال برنامج (Microsoft teams)، نظراً لتعذر إجراء مقابلات وجهاً لوجه معهم، لعملمهم في عدة كليات وانشغالهم بأعمالهم أثناء الدوام الرسمي، وقد لوحظ من خلال هذه المقابلات ما يلي:

أ. ضعف إدراك بعض أعضاء الفريق بمدي خطورة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية علي تحقيق مصلحة العمل وجودته.

ب. أبدي أعضاء فريق بحث الفعل إعجابهم بصحف التفكير كأداة للتفكير الذاتي في الممارسات، نظراً لأن الكثير منهم يقع في نفس الأخطاء الإدارية أكثر من مرة؛ ومن ثم فهم يرون أنه يمكن أن تساعدهم تلك الأداة علي تجنب ذلك.

ج. أحد أعضاء فريق بحث الفعل قد قام بإعداد رسالة ماجستير عن استخدام بحوث الفعل في مجال التدريس، وقد قام بعرض النتائج التي توصل إليها في بحثه، وأهمية بحوث الفعل في تحسين أداء عينة البحث، وقد أسهم ذلك في زيادة حماس باقي أعضاء فريق بحث الفعل لاستكمال الخطوة.

٢- **تطبيق الدورة الأولى من بحث الفعل:** وتهدف هذه الخطوة إلى ممارسة فريق بحث الفعل للأدوار التي تم تعريفهم بها في الخطوة السابقة، والقيام بالتأمل والتقييم الذاتي لما يتم من ممارسات، ورصده من خلال صحف التفكير، وقد تم الاتفاق مع فريق بحث الفعل على أن تستمر هذه الخطوة لمدة شهر كامل على أن يتم استخدام صحف التفكير كوسيلة للتوثيق اليومي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والدور الذي يتم القيام به للتعامل مع كل منها، وفي أثناء هذه الخطوة كان الباحث على تواصل دائم مع أعضاء فريق بحث الفعل لحثهم على ممارسة التأمل والتقييم الذاتي وتسجيل الممارسات اليومية بشكل منتظم، وقد لوحظ خلال هذه الخطوة ما يلي:

أ. مواجهة معظم أعضاء فريق بحث الفعل العديد من الصعوبات في تسجيل الممارسات اليومية، وذلك لأن جميعهم قد أشاروا إلى قيامهم بذلك للمرة الأولى، وقد ساعد التواصل الدائم للباحث معهم - كما تمت الإشارة سابقاً - إلى تغلبهم على تلك الصعوبات.

ب. حيرة بعض أعضاء فريق بحث الفعل في اختيار الدور الملائم الذي يجب عليهم القيام به لمواجهة كل سلوك مضاد للإنتاجية يصدر من رؤوسهم.

ج. تأجيل بعض أعضاء فريق بحث الفعل عملية تسجيل الممارسات اليومية إلى وقت لاحق، لانشغالهم ببعض الأمور الإدارية؛ مما يتسبب في نسيانهم - أحياناً - لبعض المواقف والأمور التي يجب تسجيلها.

د. استفاضة بعض أعضاء فريق البحث في عرض السلوكيات المضادة للإنتاجية من رؤوسه وطريقة تعامله معها، في حين أن البعض الآخر قد كان مختصراً في عرضه.

هـ. اعتذار أحد عضوات فريق البحث عن عدم استكمال البحث، لقيامها بأجازة مرضية.

و. ضعف اهتمام ثلاثة من أعضاء فريق بحث الفعل بتسجيل الممارسات اليومية في صحف التفكير؛ ومن ثم فقد تم استبعادهم من الفريق لعدم جديتهم.

٣- تجميع نتائج الدورة الأولى وتحليلها: وتهدف هذه الخطوة إلي تجميع صفح التفكير من أعضاء فريق بحث الفعل، والتي تمت كتابتها من خلال قيامهم بالتأمل الذاتي في ممارساتهم بعد اجتماعات التنوير المعرفي، حيث تم تجميع صفح التفكير من (١٢) قيادة إدارية، وقد استغرق تجميع تلك الصفح وتحليلها حوالي أسبوع، وقد لوحظ من التحليل الكيفي لما تم تجميعه من صفح التفكير مواجهة معظم أعضاء الفريق بعض الصعوبات عند تعاملهم مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأدائهم للأدوار التي تم توعيتهم بها في خطوة التنوير المعرفي، ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

أ. أحد أعضاء فريق بحث الفعل يعمل مديرًا لإدارة المشتريات والمخازن بإحدى الكليات لاحظ قيام أحد مرؤوسيه بإعطاء بعض أعضاء هيئة التدريس رزم أوراق للاستخدام الشخصي (سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الجامعة)، فقام بنصحه بأن هذا السلوك غير أخلاقي وغير مقبول، لأن تلك الرزم من ممتلكات الجامعة، ويجب استخدامها في الأعمال الخاصة بالجامعة فقط، ونصحه بضرورة الالتزام بالمعايير والضوابط الأخلاقية المتعلقة بالعمل (دور أخلاقي)، ولكن لاحظ المدير قيام هذا المرؤوس بهذا السلوك السلبي مرة أخرى، فأدرك المدير خطأه في استخدام الدور الأخلاقي في هذا الموقف، وقام برفع مذكرة للسيد عميد الكلية بهذا الأمر لاتخاذ إجراء قانوني حياله (دور تبادلي)، فتم تحويل هذا المرؤوس للتحقيق، ووجه العميد هذا المدير بعدم إعطاء أي عضو هيئة تدريس رزم أوراق إلا بموجب طلب مقدم لرئيس قسمه وموقع من العميد، وعلي إثر ذلك اختفي هذا السلوك فيما بعد.

ب. أحد أعضاء فريق بحث الفعل يعمل مديرًا لإدارة شئون الطلاب بإحدى الكليات لاحظ تعرض أحد مرؤوسيه المجتهدين في العمل للسخرية والتنمر من زملائه (سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الأفراد)، حيث كان يبذل قصاري جهده في العمل وخاصة في أعمال الامتحانات ومراجعة النتائج، وكان يضطر أحيانًا للبقاء ساعة أو أكثر بعد الدوام الرسمي للعمل علي سرعة الانتهاء من النتائج وإعلانها للطلاب، فكان يسخر منه زملائه بحجة أنه يكلف نفسه فوق طاقته، وإدارة الكلية تساوي بينه وبينهم في المكافآت والحوافز، فقرر المدير - تقديرًا لجهود هذا المرؤوس - تقديم طلب لعميد الكلية بصرف مكافأة لجهود غير

عادية له (دور تبادلي)، وقد تمت الموافقة علي الطلب، فأسهم هذا الموقف في عدم تعرضه للسخرية من زملائه ثانيةً ، واختفاء هذا السلوك السلبي بنسبة كبيرة.

ج. أحد أعضاء فريق بحث الفعل يعمل مديرًا لإحدى مكاتب الجامعة قرر إعداد قاعدة بيانات رقمية لمحتويات المكتبة، تسهلاً لعملية استعارة الكتب أو إرجاعها إلي أماكنها، وذلك دون الرجوع إلي رؤوسيه- وعددهم أربعة- في تحديد موعد القيام بذلك، فلاحظ استياء أحد رؤوسيه من ذلك وتعده التباطؤ في عمله وإعطائه وقتاً أكثر مما يقتضيه (سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الجامعة)، وعندما تناقش مع هذا المرؤوس في ذلك تبين أن سبب اعتراضه علي هذا القرار هو أنه الوحيد مع زميل آخر من يمكنه التعامل مع الحاسب الآلي، وهذا الزميل في أجازة لأداء مناسك العمرة؛ ومن ثم فإن هذا المرؤوس سيتحمل مهمة إعداد قاعدة البيانات بمفرده؛ ومن ثم كان يظن تعمد مديره تحديد ذلك الموعد لإرهاقه بالعمل وإراحة الزميل الآخر؛ ومن ثم فقد أجل المدير الموعد لحين عودة الزميل الآخر من الأجازة، واتفق مع هذا المرؤوس علي أخذ رأيه في أي قرارات أخرى تخصه قبل اتخاذها (دور تمكيني)، تجنباً لحدوث مثل تلك السلوكيات السلبية لاحقاً.

٤- تبادل الخبرات: وتهدف هذه الخطوة إلي تبادل وجهات النظر وإجراء المناقشات بين أعضاء فريق بحث الفعل حول كيفية تعاملهم مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تصدر عن رؤوسيه، وتوضيح الصعوبات التي واجهتهم في الدورة الأولى، وكيفية التغلب عليها، وإمكانية استخدام أدوار أخرى غير التي تم ذكرها في خطوة التنوير المعرفي، وذلك استناداً علي خبرات كل عضو منهم، واستناداً إلي ما سبق تم إجراء مقابلات جماعية مع أعضاء فريق بحث الفعل من خلال برنامج (Microsoft teams)، وقد لوحظ من خلال هذه المقابلات ما يلي:

أ. معظم أعضاء فريق بحث الفعل يفضلون الدور الأخلاقي في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بينما البعض منهم يرون أن الدور التبادلي هو الأكثر فاعلية في ذلك، إلا أن القليل منهم يلجأون للدورين الروحي والتمكيني.

ب. بعض الأدوار الإدارية قد نجحت مع بعض أعضاء فريق بحث الفعل، إلا أن نفس هذه الأدوار قد فشل مع البعض الآخر؛ وقد يرجع ذلك إلي الفروق الفردية بين رؤوسيه، فبعض

المروّسين يجدي معهم الدور الأخلاقي، في حين البعض منهم لا يجدي معهم سوى الدور التبادلي الذي يركز علي الثواب والعقاب... إلي غير ذلك؛ ومن ثم يتوقف اختيار الدور الملائم علي خبرة المدير ومدى درايته بطبيعة مرؤوسيه، وكذلك يتوقف علي نوع السلوك المضاد للإنتاجية المطلوب مواجهته.

ج. أبدي أعضاء فريق البحث ذوي الخبرات المحدودة بالعمل القيادي سعادتهم البالغة وتفاعلهم مع المناقشات الثرية التي تمت من جانب باقي الأعضاء الأكثر خبرة.

٥-تطبيق الدورة الثانية من بحث الفعل: وتهدف هذه الخطوة إلي استمرار ممارسة فريق بحث الفعل للأدوار التي تم تعريفهم بها في خطوة التنوير المعرفي، وذلك بعد اكتسابهم لبعض الخبرات المتعلقة بذلك في الخطوة السابقة؛ ومن ثم القيام بالتأمل والتقييم الذاتي لما يتم من ممارسات، ورصده من خلال صحف التفكير، حيث من المتوقع أن يكون تبادل الخبرات بين أعضاء فريق بحث الفعل ذا أثر إيجابي علي تحسين أدائهم للأدوار سابقة الذكر، وقد تم الاتفاق مع فريق بحث الفعل علي أن تستمر هذه الخطوة لمدة شهر كامل، وفي أثناء هذه الخطوة كان الباحث علي تواصل دائم مع أعضاء فريق بحث الفعل، وقد لوحظ خلال هذه الخطوة ما يلي:

أ. زيادة حماس أعضاء فريق البحث لاستكمال الخطة؛ نتيجة لما لمسوه من تحسن في أدائهم وممارساتهم، وانعكاسه علي قلة قيام مرؤوسيهم بسلوكيات مضادة للإنتاجية.

ب. اعتياد وتمرس أعضاء فريق بحث الفعل علي عملية تسجيل الممارسات اليومية، وقلة شكاوهم من الصعوبات المتعلقة بذلك، والتي كانوا يعانون منها في الدورة الأولى.

ج. تمرس وزيادة خبرة أعضاء فريق بحث الفعل في اختيار الدور الملائم الذي يجب عليهم القيام به لمواجهة كل سلوك مضاد للإنتاجية يصدر من مرؤوسيهم.

د. قيام أعضاء فريق بحث الفعل بتسجيل الممارسات اليومية في حينها، وعدم تأجيل ذلك، تجنبًا للنسيان الذي حدث في الدورة الأولى.

هـ. اعتذار أحد أعضاء فريق بحث الفعل عن عدم استكمال البحث، نظرًا لاستقالته من المنصب الإداري الذي يشغله.

٦- تجميع نتائج الدورة الثانية وتحليلها: وتهدف هذه الخطوة إلي تجميع صحف

التفكر من أعضاء فريق بحث الفعل، والتي تمت كتابتها من خلال قيامهم بالتأمل الذاتي في ممارساتهم بعد اجتماعات تبادل الخبرات، حيث تم تجميع صحف التفكير من (١١) قيادة إدارية، وقد استغرق تجميع تلك الصحف وتحليلها حوالي أسبوع، وقد لوحظ من التحليل الكيفي لما تم تجميعه من صحف التفكير حدوث تحسن ملحوظ في تعامل أعضاء الفريق مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

أ. أحد أعضاء فريق بحث الفعل يعمل مديرًا لإدارة شئون العاملين بإحدى الكليات ذكر انتشار سلوك الغيبة والنميمة بين رؤوسيه (سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الأفراد)؛ وكان فيما مضى يخوض معهم في تلك الأحاديث السلبية ويشاركهم فيها، ولكن بعد تنفيذ خطة بحث الفعل أصبح يتحاشي ذكر رؤوسيه بسوء في غيابهم (دور أخلاقي)، ولا يشاركهم في هذه الأحاديث عندما تثار، ويحاول تغيير موضوع النقاش باستمرار، فلاحظ رؤوسيه ذلك، فلما استفسروا منه عن ذلك أخبرهم بأنه لا يجب ذلك، وأن هذا سلوك سلبي لا يحبه أحد علي نفسه، ويجب عليهم الامتناع عنه، فلاحظ بعد ذلك انخفاض ملحوظ في القيام بهذا السلوك السلبي بين رؤوسيه، احترامًا له، واقتناعًا بما قاله.

ب. أحد أعضاء فريق بحث الفعل يعمل مديرًا لوحدة الخريجين بإحدى الكليات لاحظ استفاضة أحد رؤوسيه في الأحاديث الجانبية (سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الجامعة)؛ مما يقلل من إنتاجيته في العمل، خاصةً مع وجود ضغط كبير في العمل خلال تلك الفترة، لوجود العديد من الطلبات المقدمة من الخريجين لاستلام شهادات تخرجهم، فحرص المدير علي توعيته بطريقة غير مباشرة- بجعل الحديث موجه للجميع- بضرورة التقليل من تلك الأحاديث الجانبية، لأنها تؤثر علي وقت العمل الفعلي، وضرورة تحكيم ضمير الفرد والرقابة الذاتية علي تصرفاته (دور أخلاقي)، بعدم استهلاك عدد ساعات الدوام الرسمي فيما لا يخدم مصلحة العمل، فلاحظ المدير تجنب هذا المرؤوس لتلك الأحاديث الجانبية بصورة ملحوظة.

ج. أحد أعضاء فريق بحث الفعل يعمل مديرًا لإدارة شئون الدراسات العليا بإحدى الكليات لاحظ استياء أحد رؤوسيه من العمل بالجامعة باستمرار (سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الجامعة)، وكان هذا واضحًا في أحاديثه الجانبية مع زملائه، وأنه يشعر بأن الجامعة لاتقدم

جديداً للمجتمع؛ ومن ثم لا يشعر بذاته من عمله بها، فقام المدير بتوضيح رؤية الجامعة له والجهود الفعلية التي تبذلها إدارة الجامعة لتحقيق هذه الرؤية، وأن إدارتهم تسهم بشكل كبير في النهوض بالبحث العلمي كأحد وظائف الجامعة، كما قام بوضع لوحة إعلانية توضح رؤية الجامعة ورؤية الكلية داخل الإدارة لتكون محفزاً لمرؤوسيه علي العمل الجاد (دور روحي)، فلاحظ انخفاض قيام هذا المرؤوس بهذا السلوك السلبي عن ذي قبل.

ثالثاً مرحلة التقويم: وتتم هذه المرحلة بثلاث خطوات رئيسية هي:

١- التطبيق البعدي: وتهدف هذه الخطوة إلى إعادة تطبيق الاستبانة التي تم تطبيقها في مرحلة التشخيص، وذلك بهدف الإجابة عن السؤال الآتي: هل حدث تحسناً في أداء أعضاء فريق بحث الفعل لدورهم في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالأقسام أو الوحدات أو الإدارات التي يرأسونها بعد حدوث التنوير المعرفي لهم (الدورة الأولى) وتبادل الخبرات بينهم (الدورة الثانية)؟، وقد تم توزيع الاستبانة بنفس الطرق التي تم اتباعها في التطبيق القبلي، مع ملاحظة اختلاف عدد المجتمع الأصلي للبحث هنا عن عدده في التطبيق القبلي، وذلك لوجود خمسة أقسام أو وحدات أو إدارات لم يستمر تطبيق خطة بحث الفعل بها، لانسحاب أو استبعاد قياداتها من فريق بحث الفعل، لذا فقد أصبح إجمالي عدد الموظفين الذين يمثلون هذا المجتمع يساوي (٨٠) موظفاً (جامعة أسوان، ٢٠٢٢)، وبإعادة تطبيق معادلة ريتشارد جيجر السابق ذكرها يتضح أن حجم العينة في التطبيق البعدي يجب ألا يقل عن (٦٧) فرداً؛ ومن ثم فقد تم توزيع الاستبانة علي (٦٠) فرداً، أجاب جميعهم عليها ليمثلوا بذلك إجمالي عينة البحث بنسبة (٨٩.٦ %) تقريباً من إجمالي عدد الموظفين، وابتاع نفس الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التطبيق القبلي يمكن عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث علي أبعاد الاستبانة وعباراتها، وذلك في الخطوة التالية.

٢- المقارنة بين نتائج التطبيقين القبلي والبعدي: وتهدف هذه الخطوة إلى إجراء مقارنة بين النتائج التي تم الحصول عليها من التطبيقين القبلي والبعدي، أي إجراء مقارنة بين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية قبل وبعد تنفيذ خطة بحث الفعل، لذا- في البداية- يمكن عرض نتائج استجابات أفراد عينة البحث علي أبعاد الاستبانة قبل تنفيذ خطة بحث الفعل وبعده، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ٨

استجابات أفراد عينة البحث علي أبعاد الاستبانة قبل تنفيذ خطة بحث الفعل وبعده

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		أبعاد الاستبانة				
(قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)						
س-	ع	س-	ع	الاتجاه العام	%			
١.٨٧	٠.٧٣	متوسط	٤٣.٥	١.٦٠	٠.٦٦	ضعيف	٣٠	واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
١.٨١	٠.٥٥	متوسط	٤٠.٥	١.٥٧	٠.٤٩	ضعيف	٢٨.٥	١- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.
١.٩٣	٠.٦٤	متوسط	٤٦.٥	١.٦٢	٠.٥٩	ضعيف	٣١	٢- واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة.
١.٧٥	٠.٥٧	متوسط	٣٧.٥	٢.٠٨	٠.٦٣	متوسط	٥٤	واقع أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
١.٩٥	٠.٤٨	متوسط	٤٧.٥	٢.٣٤	٠.٥١	عالي	٦٧	١- واقع أداء الدور الأخلاقي.
١.٧٠	٠.٦١	متوسط	٣٥	١.٩٨	٠.٥٨	متوسط	٤٩	٢- واقع أداء الدور التبادلي.
١.٦٥	٠.٦٧	ضعيف	٣٢.٥	٢.٠٨	٠.٦٩	متوسط	٥٤	٣- واقع أداء الدور الروحي.
١.٦٩	٠.٧٢	متوسط	٣٤.٥	١.٩٠	٠.٧٤	متوسط	٤٥	٤- واقع أداء الدور التمكيني.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحسن أداء القيادات الإدارية لدورها الأخلاقي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذها بنسبة (١٩.٥%)، حيث جاء أدائهم بعد تنفيذ الخطة في الاتجاه العالي بمتوسط حسابي (٢.٣٤) وانحراف معياري (٠.٥١) وبنسبة (٦٧%)، في حين أن واقع الأداء قبل تنفيذ الخطة كان في الاتجاه المتوسط بمتوسط حسابي (١.٩٥) وانحراف معياري (٠.٤٨) وبنسبة (٤٧.٥%)، كما تحسن أداء القيادات الإدارية لدورها التبادلي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذها بنسبة (١٤%)، فبالرغم من أدائهم قبل التنفيذ وبعده جاء في الاتجاه المتوسط، إلا أن الأداء بعد تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (١.٩٨) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبنسبة (٤٩%)، في حين أن واقع الأداء قبل تنفيذ الخطة جاء

بمتوسط حسابي (١.٧٠) وانحراف معياري (٠.٦١) وبنسبة (٣٥%)، كذلك تحسن أداء القيادات الإدارية لدورها الروحي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذها بنسبة (٢١.٥%)، حيث جاء أدائهم بعد تنفيذ الخطة في الاتجاه المتوسط بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٦٩) وبنسبة (٥٤%)، في حين أن واقع الأداء قبل تنفيذ الخطة كان في الاتجاه الضعيف بمتوسط حسابي (١.٦٥) وانحراف معياري (٠.٦٧) وبنسبة (٣٢.٥%)، كما تحسن أداء القيادات الإدارية لدورها التمكيني في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذها بنسبة (١٠.٥%)، فبالرغم من أدائهم قبل التنفيذ وبعده جاء في الاتجاه المتوسط، إلا أن الأداء بعد تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (٠.٧٤) وبنسبة (٤٥%)، في حين أن واقع الأداء قبل تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (١.٦٩) وانحراف معياري (٠.٧٢) وبنسبة (٣٤.٥%).

- انخفضت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عنها قبل التنفيذ بنسبة (١٢%)، حيث جاء واقع تلك السلوكيات بعد تنفيذ الخطة في الاتجاه الضعيف بمتوسط حسابي (١.٥٧) وانحراف معياري (٠.٤٩) وبنسبة (٢٨.٥%)، في حين أن واقعها قبل تنفيذ الخطة كان في الاتجاه المتوسط بمتوسط حسابي (١.٨١) وانحراف معياري (٠.٥٥) وبنسبة (٤٠.٥%)، كذلك انخفضت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عنها قبل التنفيذ بنسبة (١٥.٥%)، حيث جاء واقع تلك السلوكيات بعد تنفيذ الخطة في الاتجاه الضعيف بمتوسط حسابي (١.٦٢) وانحراف معياري (٠.٥٩) وبنسبة (٣١%)، في حين أن واقعها قبل تنفيذ الخطة كان في الاتجاه المتوسط بمتوسط حسابي (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٦٤) وبنسبة (٤٦.٥%).

- تحسن أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذها بنسبة (١٦.٥%)، فبالرغم من أدائهم قبل التنفيذ وبعده جاء في الاتجاه المتوسط، إلا أن الأداء بعد تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٦٣) وبنسبة (٥٤%)، في حين أن واقع الأداء قبل تنفيذ الخطة جاء بمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (٠.٥٧) وبنسبة (٣٧.٥%)؛ وقد

يرجع عدم حدوث تحسن كبير في أداء القيادات الإدارية قبل تنفيذ خطة بحث الفعل وبعده إلي أن مدة تنفيذ تلك الخطة قد تكون غير كافية لتمكين فريق بحث الفعل من ممارسة جميع الأدوار موضوع البحث، كما يمكن أن تكون غير كافية لظهور كافة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حتي يتسني لفريق بحث الفعل التدريب علي التعامل السليم معها؛ ولكن بالرغم من أن هذا التحسن ليس كبيرًا إلا أن انعكاسه علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كان واضحًا، فقد قلت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالأقسام والوحدات والإدارات التي تم تنفيذ خطة بحث الفعل بها عنها قبل التنفيذ بنسبة (١٣.٥)، حيث جاء واقع تلك السلوكيات بعد تنفيذ الخطة في الاتجاه الضعيف بمتوسط حسابي قدره (١.٦٠) وانحراف معياري قدره (٠.٦٦) وبنسبة (٣٠%)، بينما كان واقع هذه السلوكيات قبل تنفيذ الخطة في الاتجاه المتوسط بمتوسط حسابي قدره (١.٨٧) وانحراف معياري قدره (٠.٧٣) وبنسبة (٤٣.٥%). ويمكن التعرف علي واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان بصورة أكثر تفصيلاً من خلال الجدول الآتي:

جدول ٩

استجابات عينة البحث علي واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

العبارات	التطبيق القبلي		التطبيق البعدي	
	س-	ع	س-	ع
	(قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)	
	الاتجاه العام	الاتجاه العام	الاتجاه العام	الاتجاه العام

واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد

١) نشر الشائعات الكاذبة عن الزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها.	٢.١١	٠.٧٥	متوسط	١.٦١	٠.٦٤	ضعيف
٢) استخدام ألفاظ أو حركات غير لائقة عند التعامل مع الزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها.	١.٦٩	٠.٦٦	متوسط	١.٥٢	٠.٧١	ضعيف
٣) السخرية من الزملاء المجتهدين في أداء المهام الجامعية المطلوبة منهم.	٢.٣١	٠.٦٣	متوسط	١.٤٤	٠.٥٩	ضعيف
٤) انتشار الغيبة والنميمة بين الزملاء بالجامعة بشكل مستمر.	٢.٤٣	٠.٥٩	عالي	٢.١٢	٠.٦١	متوسط

التطبيق البعدي (بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)			التطبيق القبلي (قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)			العبارات
الاتجاه العام	ع	س-	الاتجاه العام	ع	س-	
ضعيف	٠.٥١	١.٤٩	ضعيف	٠.٤٨	١.٥٤	٥) تعتمد تشويه سمعة الزملاء بالجامعة.
ضعيف	٠.٦٢	١.٣٩	ضعيف	٠.٥٧	١.٤٢	٦) سرقة المتعلقات الشخصية للزملاء بالجامعة.
ضعيف	٠.٧٢	١.٦٥	متوسط	٠.٧٧	١.٩٦	٧) الانحياز بدافع قبلي أو فكري أو ديني لبعض الزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها.
ضعيف	٠.٦٩	١.٥٨	متوسط	٠.٧١	١.٨٥	٨) توجيه النقد الهدام إلي الزملاء بالجامعة بهدف النقد فقط.
ضعيف	٠.٦٥	١.٥٩	ضعيف	٠.٦٠	١.٦٤	٩) التسبب في إثارة النزاع والصراع بين الزملاء بالجامعة.
ضعيف	٠.٥٩	١.٤١	ضعيف	٠.٥٥	١.٥٠	١٠) الإطلاع علي أسرار أو مكاتبات أو بريد الزملاء بالجامعة دون استئذان.
ضعيف	٠.٧٠	١.٦١	متوسط	٠.٦٣	٢.١٩	١١) رفض التعاون مع الزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها بدون مبرر.
ضعيف	٠.٦٥	١.٥٥	متوسط	٠.٦٩	١.٦٨	١٢) حجب المعلومات الهامة المتعلقة بالعمل الجامعي عن الزملاء.
ضعيف	٠.٧٤	١.٥٠	ضعيف	٠.٧٠	١.٥٣	١٣) طلب أو قبول الهدايا من المستفيدين من الجامعة.
ضعيف	٠.٦٩	١.٦٤	متوسط	٠.٧٣	٢.٢١	١٤) التهرب من تقديم الخدمات الجامعية إلي المستفيدين.
ضعيف	٠.٦٠	١.٥٧	ضعيف	٠.٦٧	١.٦١	١٥) التهديد المتعمد للزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها.
ضعيف	٠.٥٥	١.٥٦	ضعيف	٠.٥٨	١.٦٠	١٦) الاعتداء الجسدي علي الزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها.
ضعيف	٠.٦٨	١.٣٨	ضعيف	٠.٧١	١.٤٢	١٧) التحرش الجنسي بالزملاء في الجامعة أو المستفيدين منها.

واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة

ضعيف	٠.٦١	١.٥٨	ضعيف	٠.٥٥	١.٦٦	١) التأخر عن مواعيد العمل الجامعي الرسمية بدون عذر مقبول.
ضعيف	٠.٥٧	١.٥٩	ضعيف	٠.٤٩	١.٦٣	٢) الانصراف عن العمل الجامعي قبل المواعيد

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		العبارات		
(قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)				
الاتجاه العام	ع	س-	الاتجاه العام	ع	س-	
				الرسمية بدون عذر مقبول.		
ضعيف	٠.٧٢	١.٥٣	ضعيف	٠.٧١	١.٥٩	٣) تكرار الغياب عن العمل بالجامعة بدون عذر مقبول.
ضعيف	٠.٦٦	١.٦٢	متوسط	٠.٦٩	٢.٣٠	٤) كثرة الاستئذان لترك العمل بالجامعة أثناء الدوام الرسمي بصفة مستمرة.
متوسط	٠.٦٩	١.٧٠	عالي	٠.٦٣	٢.٧٧	٥) قضاء الكثير من وقت العمل الجامعي في الأحاديث الجانبية.
ضعيف	٠.٧٢	١.٥١	ضعيف	٠.٧١	١.٥٨	٦) أخذ استراحة أكثر من اللازم أثناء وقت العمل الجامعي.
متوسط	٠.٦١	٢.١٣	عالي	٠.٥٩	٢.٤٩	٧) التقاعس عن أداء ما يستجد من مهام جامعية رغم عدم الانشغال.
ضعيف	٠.٦٦	١.٦٠	متوسط	٠.٧٤	٢.٠٢	٨) تعمد إنجاز المهام الجامعية المطلوبة ببطء شديد.
ضعيف	٠.٦٠	١.٥٥	ضعيف	٠.٥٨	١.٦٣	٩) تعمد أداء المهام الجامعية دون تطبيق معايير الأداء المحددة مسبقاً.
ضعيف	٠.٥٥	١.٦٥	متوسط	٠.٤٩	٢.٣١	١٠) اللامبالاة في تنفيذ القرارات والتعليمات الإدارية الجامعية.
متوسط	٠.٦٢	٢.٠٩	عالي	٠.٦١	٢.٥١	١١) إداء الجهل أو عدم القدرة علي أداء المهام الجامعية المطلوبة.
ضعيف	٠.٧٥	١.٦٦	متوسط	٠.٧٠	٢.٢٥	١٢) الإكثار من الشكوي والتذمر من العمل بالجامعة بدون داع.
ضعيف	٠.٦٩	١.٥٧	ضعيف	٠.٦٥	١.٦١	١٣) تعمد إثارة الفوضى في بيئة العمل الجامعي.
ضعيف	٠.٥٨	١.٥٩	متوسط	٠.٤٨	١.٨٣	١٤) استغلال الموقع الوظيفي الجامعي في تحقيق مصالح شخصية.
ضعيف	٠.٦٠	١.٣٨	ضعيف	٠.٥٥	١.٥٦	١٥) تعمد إتلاف ممتلكات الجامعة.
ضعيف	٠.٦٩	١.٤٣	ضعيف	٠.٧١	١.٥٢	١٦) تعمد إساءة استخدام ممتلكات الجامعة.
ضعيف	٠.٦٧	١.٣٥	ضعيف	٠.٦٦	١.٥٤	١٧) سرقة ممتلكات الجامعة.

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		العبارات		
(قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)				
الاتجاه العام	ع	س-	الاتجاه العام	ع		
ضعيف	٠.٦٨	١.٦٥	متوسط	٠.٦١	٢.٢٥	١٨) استغلال ممتلكات الجامعة في الاستخدام الشخصي.
ضعيف	٠.٥٤	١.٦٢	ضعيف	٠.٥٧	١.٦٤	١٩) إخفاء ممتلكات الجامعة عن الزملاء عند حاجتهم إليها.

يتضح من الجدول السابق أن بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية كانت في الاتجاه العالي قبل تنفيذ خطة بحث الفعل، ولكن قلت بعد تنفيذ الخطة لتصبح في الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارة رقم (٤) من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد، والعبارات أرقام (٥، ٧، ١١) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، كذلك هناك بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية كانت في الاتجاه المتوسط قبل تنفيذ خطة بحث الفعل، ولكن قلت بعد تنفيذ الخطة لتصبح في الاتجاه الضعيف، وتمثلها العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٤) من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد، والعبارات أرقام (٤، ٨، ١٠، ١٢، ١٤، ١٨) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، بالإضافة إلي ذلك توجد بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية قد جاءت في الاتجاه الضعيف قبل تنفيذ خطة بحث الفعل وبعده، وتمثلها العبارات أرقام (٥، ٦، ٩، ١٠، ١٣، ١٥، ١٦، ١٧) من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد، والعبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٦، ٩، ١٣، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، ويمكن تفسير انخفاض حدوث بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل بالتحسن الحادث في أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها في الحد من هذه السلوكيات، وذلك كما يلي:

أ. النتائج المتعلقة بواقع أداء القيادات الإدارية لدورها الأخلاقي: وتتضح

استجابات عينة البحث علي هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١٠

استجابات عينة البحث علي واقع أداء القيادات الإدارية لدورها الأخلاقي

التطبيق القبلي			التطبيق البعدي			العبارات
قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)			(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)			
الاتجاه العام	ع	س-	الاتجاه العام	ع	س-	
عالي	٠.٦٥	٢.٣٥	متوسط	٠.٦٩	١.٩٧	١) يمثل المدير قدوة حسنة للزملاء في الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل الجامعي.
متوسط	٠.٦٩	٢.٣١	متوسط	٠.٧١	٢.١٤	٢) يوجه المدير الزملاء نحو الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل الجامعي.
عالي	٠.٥٩	٢.٣٩	متوسط	٠.٥٦	١.٨٥	٣) يتعامل المدير بحزم مع المنتهكين للمعايير الأخلاقية في العمل الجامعي.
عالي	٠.٤٥	٢.٥٠	متوسط	٠.٤٨	٢.٠٣	٤) يثني المدير علي الزملاء الذين يراعون المعايير الأخلاقية في العمل الجامعي.
عالي	٠.٥٦	٢.٣٧	متوسط	٠.٥١	١.٧٩	٥) يتجنب المدير الإساءة إلي الزملاء بالجامعة بالقول أو الفعل.
عالي	٠.٦١	٢.٤٣	متوسط	٠.٦٦	١.٨٢	٦) يتحاشي المدير ذكر الزملاء بالجامعة بسوء في غيابهم.
عالي	٠.٦٢	٢.٥١	عالي	٠.٥٧	٢.٤٨	٧) يلتزم المدير بالحضور والانصراف في وقت العمل الرسمي بالجامعة.
متوسط	٠.٦٩	١.٩٥	ضعيف	٠.٧١	١.٦١	٨) يحرص المدير علي تنمية الرقابة الذاتية لدي الزملاء بالجامعة.
متوسط	٠.٧٠	٢.٠٨	ضعيف	٠.٧٣	١.٥٨	٩) يراعي المدير العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية علي الزملاء بالجامعة.
عالي	٠.٧١	٢.٣٦	عالي	٠.٦٥	٢.٣٤	١٠) يراعي المدير البعد الأخلاقي فيما يصدره من تعليمات تخص العمل الجامعي.
عالي	٠.٥٢	٢.٥١	متوسط	٠.٤٧	١.٨٧	١١) يستمع المدير بعناية واحترام لوجهات نظر الزملاء حول ما يكلفون به من مهام جامعية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحسن أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها الأخلاقية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائها قبل تنفيذ الخطة، وذلك من الاتجاه الضعيف إلي الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارتان رقمي (٨، ٩)، كذلك تحسن أدائهم لبعض الأدوار من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه العالي،

وتمثلها العبارات أرقام (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ١١)، في حين ظل أدائهم لبعض الأدوار ثابتًا عند الاتجاه العالي، وتمثلها العبارتان رقمي (٧، ١٠)، أو عند الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارة رقم (٢).

- يرى الباحث أن التحسن الحادث في أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها الأخلاقية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل قد كان سببًا أساسيًا في انخفاض بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية الموضحة في جدول (٩)، ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

• التحسن الحادث في أداء الدور رقم (٦) الذي ينص علي "يتحاشي المدير ذكر الزملاء بالجامعة بسوء في غيابهم"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه العالي، قد يكون ذلك سببًا أساسيًا في انخفاض السلوك رقم (٤) من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد، والذي ينص علي "انتشار الغيبة والنميمة بين الزملاء بالجامعة بشكل مستمر"، وذلك من الاتجاه العالي إلي الاتجاه المتوسط، وقد يرجع ذلك إلي أن الموظفين يرون المدير قدوة حسنة لهم في عدم ذكر زملاء العمل بسوء، ولا يخوض معهم في تلك الأحاديث، فيشعرهم ذلك بالخجل من أنفسهم؛ ومن ثم تقل الغيبة والنميمة فيما بينهم.

• التحسن الحادث في أداء الدور رقم (٩) الذي ينص علي "يراعي المدير العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية علي الزملاء بالجامعة"، وذلك من الاتجاه الضعيف إلي الاتجاه المتوسط، قد يكون ذلك سببًا أساسيًا في انخفاض السلوك رقم (٨) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، والذي ينص علي "تعهد إنجاز المهام الجامعية المطلوبة ببطء شديد"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه الضعيف، وكذلك السلوك رقم (١١) من هذه السلوكيات، والذي ينص علي "إدعاء الجهل أو عدم القدرة علي أداء المهام الجامعية المطلوبة"، وذلك من الاتجاه العالي إلي الاتجاه المتوسط، وقد يرجع ذلك إلي أن عدم العدالة في توزيع المهام والأعباء الوظيفية، وإرهاق بعض الموظفين بالعديد من المهام، وتكليف البعض الآخر بالقليل منها، قد يدفعهم ذلك إلي تعمد إنجاز المهام المكلفون بها ببطء لكي لا يتم تكليفهم بمهام جديدة، نظرًا لغياب العدالة، أو يجعلهم يدعون الجهل أو عدم القدرة علي أداء العديد من المهام، حتي لا تسند إليهم؛ أما إذا شعر الموظفون أن هناك عدالة في توزيع تلك المهام يقل قيامهم بتلك السلوكيات السلبية.

ب. النتائج المتعلقة بواقع أداء القيادات الإدارية لدورها التبادلي: وتوضح

استجابات عينة البحث علي هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١١

استجابات عينة البحث علي واقع أداء القيادات الإدارية لدورها التبادلي

العبارات	التطبيق القبلي		التطبيق البعدي	
	قبل تنفيذ خطة بحث الفعل		بعد تنفيذ خطة بحث الفعل	
	س-	ع	س-	ع
الاتجاه العام	الاتجاه العام	الاتجاه العام	الاتجاه العام	الاتجاه العام
١) يحدد المدير المهام الجامعية المراد إنجازها وما يرتبط بها من حوافز ومكافآت.	١.٦٥	٠.٧٠	ضعيف	متوسط
٢) يحدد المدير الأمور المراد تجنبها في العمل الجامعي وما يرتبط بها من عقوبات.	١.٨٨	٠.٦٩	متوسط	عالي
٣) يقدر المدير جهود ذوي الأداء الفعال في تحقيق أهداف العمل الجامعي.	١.٩٧	٠.٦٢	متوسط	عالي
٤) يعبر المدير عن رضاه وسروره عند النجاح في إنجاز المهام الجامعية المطلوبة.	١.٦٩	٠.٥٩	متوسط	متوسط
٥) يعبر المدير عن غضبه واستيائه عند الفشل في إنجاز المهام الجامعية المطلوبة.	١.٨٣	٠.٥٥	متوسط	عالي
٦) يطبق المدير العقاب الجماعي عند حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل الجامعي.	١.٥٥	٠.٦٣	ضعيف	ضعيف
٧) يصحح المدير الانحرافات في العمل الجامعي أولاً بأول.	١.٦١	٠.٤٧	ضعيف	متوسط
٨) يوجه المدير انتباه الزملاء بالجامعة عندما يحدد أدائهم عما هو مطلوب.	١.٧٠	٠.٧١	متوسط	عالي
٩) يخصص المدير وقتاً كافياً في متابعة الزملاء بالجامعة وتوجيههم.	١.٦٥	٠.٧٣	ضعيف	متوسط
١٠) يتجنب المدير التدخل في المهام الجامعية المكلفين بها ما دامت الأمور تسير بشكل جيد.	١.٥٥	٠.٦٦	ضعيف	ضعيف
١١) يتدخل المدير في المهام الجامعية المكلفين بها في الحالات الاستثنائية والطارئة فقط.	١.٥٩	٠.٦٠	ضعيف	ضعيف

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحسن أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها التبادلية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذ الخطة، وذلك من الاتجاه الضعيف إلى الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارات أرقام (١، ٧، ٩)، كذلك تحسن أدائهم لبعض الأدوار من الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه العالي، وتمثلها العبارات أرقام (٢، ٣، ٥، ٨)، في حين ظل أدائهم لبعض الأدوار ثابتاً عند الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارة رقم (٤)، أو عند الاتجاه الضعيف، وتمثلها العبارات أرقام (٦، ١٠، ١١).

- يري الباحث أن التحسن الحادث في أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها التبادلية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل قد كان سبباً أساسياً في انخفاض بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية الموضحة في جدول (٩)، ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

- التحسن الحادث في أداء الدور رقم (٣) الذي ينص علي "يقدر المدير جهود ذوي الأداء الفعال في تحقيق أهداف العمل الجامعي" وذلك من الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه العالي، قد يكون ذلك سبباً أساسياً في انخفاض السلوك رقم (٣) من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد، والذي ينص علي "السخرية من الزملاء المجتهدين في أداء المهام الجامعية المطلوبة منهم" وذلك من الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه الضعيف، وقد يرجع ذلك إلي أن من أهم أسباب السخرية من المجتهدين في العمل هو عدم وجود التقدير المادي أو المعنوي لما يبذلونه من جهد، فيكون ذلك مدعاةً للسخرية منهم من استمرارهم في الأداء الفعال رغم عدم تقدير ذلك.
- التحسن الحادث في أداء الدور رقم (٨) الذي ينص علي "يوجه المدير انتباه الزملاء بالجامعة عندما يحيد أداؤهم عما هو مطلوب"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه العالي قد يكون ذلك سبباً أساسياً في انخفاض السلوك رقم (٤) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، والذي ينص علي "كثرة الاستئذان لترك العمل بالجامعة أثناء الدوام الرسمي بصفة مستمرة"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه الضعيف، وكذلك السلوك رقم (٥) من هذه السلوكيات، والذي ينص علي "قضاء الكثير من وقت العمل الجامعي في الأحاديث الجانبية"، وذلك من الاتجاه العالي إلى الاتجاه المتوسط، ويرجع ذلك إلي أن تنبيه الزملاء بصفة مستمرة بالأعمال المطلوب منهم إنجازها يجعلهم لا يستفيضون في مثل تلك الأحاديث أو يتركون العمل بدون داع، رغبةً منهم في إنجاز تلك الأعمال في المواعيد المحددة.

ج. النتائج المتعلقة بواقع أداء القيادات الإدارية لدورها الروحي: وتوضح

استجابات عينة البحث علي هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١٢

استجابات عينة البحث علي واقع أداء القيادات الإدارية لدورها الروحي

العبارات	التطبيق القبلي		التطبيق البعدي	
	س-	ع	س-	ع
(١) يتأكد المدير من أن رؤية الجامعة واضحة للجميع.	١.٤٣	٠.٦١	ضعيف	متوسط
(٢) يوجه المدير الزملاء نحو الالتزام برؤية الجامعة.	١.٥٢	٠.٦٥	ضعيف	متوسط
(٣) يسعى المدير إلي إقناع الزملاء برؤية الجامعة.	١.٤٩	٠.٧٠	ضعيف	متوسط
(٤) يستخدم المدير رؤية الجامعة في تحفيز الزملاء نحو أداء أفضل.	١.٥٨	٠.٥٩	ضعيف	متوسط
(٥) يحث المدير الزملاء علي بذل قصاري جهدهم في أداء مهامهم الجامعية.	١.٦٨	٠.٤٨	متوسط	متوسط
(٦) يحث المدير الزملاء علي بذل جهد إضافي في أداء مهامهم الجامعية.	١.٥٣	٠.٤٤	ضعيف	متوسط
(٧) يحث المدير الزملاء لأداء كل ما يلزم لضمان تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.	١.٦٦	٠.٦٢	ضعيف	متوسط
(٨) يتأكد المدير من رغبة الزملاء في نجاح الجامعة.	١.٥٧	٠.٦٣	ضعيف	متوسط
(٩) يهتم المدير باحتياجات الزملاء بالجامعة ومشكلاتهم بشكل واضح.	١.٦٥	٠.٦٩	ضعيف	متوسط
(١٠) يتمتع المدير بقدر كافي من الوفاء للزملاء بالجامعة.	١.٧٠	٠.٥٠	متوسط	عالي
(١١) يتجاوز المدير عن الأخطاء غير المقصودة التي تصدر من الزملاء بالجامعة.	٢.٣٤	٠.٥٢	عالي	عالي

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		العبارات
(قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)		
س-	ع	س-	ع	
١٠٧١	١٠٦٥	٢٠٣٠	٠٠٧٠	١٢) يمتلك المدير الشجاعة للدفاع عن الزملاء أمام القيادات الجامعية.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحسن أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها الروحية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذ الخطة، وذلك من الاتجاه الضعيف إلى الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٢)، كذلك تحسن أدائهم لبعض الأدوار من الاتجاه المتوسط إلى الاتجاه العالي، وتمثلها العبارة رقم (١٠)، في حين ظل أدائهم لبعض الأدوار ثابتاً عند الاتجاه العالي، وتمثلها العبارة رقم (١١)، أو عند الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارة رقم (٥).
- يري الباحث أن التحسن الحادث في أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها الروحية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل قد كان سبباً أساسياً في انخفاض بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية الموضحة في جدول (٩)، ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

• التحسن الحادث في أداء الدور رقم (٦) الذي ينص علي "يحث المدير الزملاء علي بذل جهد إضافي في أداء مهامهم الجامعية"، وذلك من الاتجاه الضعيف إلى الاتجاه المتوسط، قد يكون ذلك سبباً أساسياً في انخفاض السلوك رقم (٧) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، والذي ينص علي "التقاعس عن أداء ما يستجد من مهام جامعية رغم عدم الانشغال"، وذلك من الاتجاه العالي إلى الاتجاه المتوسط، ويرجع ذلك إلي أن تحفيز المدير لمؤوسيه علي إظهار إيمانهم بما تسعى إليه الجامعة من أهداف سامية ونبيلة، وذلك ببذل جهود إضافية في العمل، يدفعهم إلي الحمس والرغبة في إنجاز أي مهام جديدة يكلفون بها، وعدم التكاسل عن أدائها، سعياً نحو إنجاح الجامعة وتحقيقاً لرسالتها.

• التحسن الحادث في أداء الأدوار أرقام (١، ٣، ٩) التي تنص علي "يتأكد المدير من أن رؤية الجامعة واضحة للجميع"، "يسعي المدير إلي إقناع الزملاء برؤية الجامعة"، "يهتم المدير باحتياجات الزملاء بالجامعة ومشكلاتهم بشكل واضح"، وذلك من الاتجاه الضعيف إلى الاتجاه المتوسط، قد يكون ذلك سبباً أساسياً في انخفاض السلوك رقم (١٢) من السلوكيات

الموجهة نحو الجامعة، والذي ينص علي "الإكثار من الشكوي والتذمر من العمل بالجامعة بدون داع"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه الضعيف، وقد يرجع ذلك إلي أن وضوح رؤية الجامعة لدي الموظفين واقتناعهم بها يجعلهم فخورين بالعمل بها، وطموحين لتحقيق تلك الرؤية أو الحلم الذي تسعى الجامعة له، مما يقلل من ضجرهم من العمل بالجامعة، كما قد يكون من أسباب هذا التذمر هو عدم اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشكلاتهم؛ ومن ثم فإن الاهتمام بذلك يجعلهم يشعرون بالارتياح للعمل بالجامعة لأنها تلبى احتياجاتهم؛ ومن ثم تقل شكواهم وتذمرهم من العمل بها.

د. النتائج المتعلقة بواقع أداء القيادات الإدارية لدورها التمكيني: وتوضح

استجابات عينة البحث علي هذا البعد كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ١٣

استجابات عينة البحث علي واقع أداء القيادات الإدارية لدورها التمكيني

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		العبارات		
قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)				
ع	س-	الاتجاه العام	الاتجاه العام			
١.٨٨	٠.٧٢	متوسط	٢.٣٥	٠.٧٠	عالي	١) يسمح المدير للزملاء بأداء المهام الجامعية المطلوبة منهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.
١.٦٣	٠.٥٥	ضعيف	١.٩١	٠.٥٩	متوسط	٢) يشجع المدير الزملاء علي الاعتماد علي أنفسهم في حل مشكلات العمل الجامعي.
١.٥٩	٠.٦١	ضعيف	١.٧٩	٠.٦٠	متوسط	٣) يسمح المدير للزملاء باتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعمل الجامعي دون الرجوع إليه.
١.٧٣	٠.٦٠	متوسط	١.٤٣	٠.٦٨	عالي	٤) يسأل المدير الزملاء عن آرائهم في القرارات الجامعية التي قد تؤثر عليهم قبل اتخاذها.
١.٦٧	٠.٥٨	متوسط	١.٨٥	٠.٥٥	متوسط	٥) يعرب المدير عن ثقته في قدرة الزملاء علي الأداء الجامعي بمستوي عال.
١.٥٩	٠.٤٩	ضعيف	١.٦٩	٠.٤٧	متوسط	٦) ينصح المدير الزملاء بالنظر إلي إخفاقات الأداء الجامعي علي أنها فرصًا للتعلم.
١.٦٨	٠.٦٣	متوسط	١.٧٥	٠.٦٢	متوسط	٧) يعتقد المدير أنه يمكن للزملاء التعامل مع المهام الجامعية الصعبة.

التطبيق القبلي		التطبيق البعدي		العبارات
قبل تنفيذ خطة بحث الفعل)		(بعد تنفيذ خطة بحث الفعل)		
الاتجاه العام	ع	س-	ع	الاتجاه العام
عالي	١.٧١	متوسط	٢.٣٦	٨) يشجع المدير الزملاء علي نقل نتائج خبراتهم الجامعية مع بعضهم البعض.
عالي	١.٦٧	متوسط	١.٤٨	٩) يحث المدير الزملاء علي أداء مهامهم الجامعية مع بعضهم البعض كفريق واحد.
عالي	١.٧٠	متوسط	٢.٣٩	١٠) ينصح المدير الزملاء بتنسيق جهودهم الجامعية مع بعضهم البعض.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تحسن أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها التمكينية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل عن أدائهم قبل تنفيذ الخطة، وذلك من الاتجاه الضعيف إلي الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارات أرقام (٢، ٣، ٦)، كذلك تحسن أدائهم لبعض الأدوار من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه العالي، وتمثلها العبارة رقم (١، ٤، ٨، ٩، ١٠)، في حين ظل أدائهم لبعض الأدوار ثابتاً عند الاتجاه المتوسط، وتمثلها العبارتان رقمي (٥، ٧).

- يري الباحث أن التحسن الحادث في أداء القيادات الإدارية لبعض أدوارها التمكينية بعد تنفيذ خطة بحث الفعل قد كان سبباً أساسياً في انخفاض بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية الموضحة في جدول (٩)، ومن الأمثلة علي ذلك ما يلي:

• التحسن الحادث في أداء الدور رقم (٤) الذي ينص علي "يسأل المدير الزملاء عن آرائهم في القرارات الجامعية التي قد تؤثر عليهم قبل اتخاذها"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه العالي، قد يكون ذلك سبباً أساسياً في انخفاض السلوك رقم (١٠) من السلوكيات الموجهة نحو الجامعة، والذي ينص علي "اللامبالاة في تنفيذ القرارات والتعليمات الإدارية الجامعية"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه الضعيف، وقد يرجع ذلك إلي أن استشارة المرؤوسين في القرارات والتعليمات التي تؤثر عليهم قبل اتخاذها يجعلهم حريصين علي تنفيذها بدقة، لأنه قد تم أخذ رأيهم بشأنها، وليست مفروضة عليهم.

• التحسن الحادث في أداء الدورين رقمي (٩، ١٠) اللذين ينصان علي "يحث المدير الزملاء علي أداء مهامهم الجامعية مع بعضهم البعض كفريق واحد"، " ينصح المدير الزملاء بتنسيق جهودهم الجامعية مع بعضهم البعض"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه العالي، قد يكون ذلك سبباً أساسياً في انخفاض السلوكين رقمي (١١، ١٢) من السلوكيات الموجهة نحو الأفراد، واللذين تنصان علي "رفض التعاون مع الزملاء بالجامعة أو المستفيدين منها بدون مبرر"، "حجب المعلومات الهامة المتعلقة بالعمل الجامعي عن الزملاء"، وذلك من الاتجاه المتوسط إلي الاتجاه الضعيف، وقد يرجع ذلك إلي أن تشجيع الزملاء علي العمل كفريق واحد وتنسيق الجهود بينهم يجعلهم يتعاونون مع بعضهم البعض، ويدفعهم إلي تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل فيما بينهم وعدم إخفائها رغبةً منهم في إنجاح الفريق.

٣- التغذية الراجعة لفريق بحث الفعل: وتهدف هذه الخطوة إلي عرض نتائج البحث علي أعضاء فريق بحث الفعل، وذلك عن طريق المقابلات الفردية والجماعية، كما تم عرض الفروق بين نتائج التطبيقين القبلي والبعدي لكل عضو من أعضاء الفريق، كما تم عرض أبرز نتائج التحليل الكيفي لصحف التفكير التي تم تجميعها، وقد أسفرت تلك المقابلات عن العديد من النتائج من أهمها:

أ. تحمس أعضاء فريق البحث لتنفيذ خطط بحوث فعل أخرى لتحسين أدائهم الوظيفي.

ب. بعض أعضاء فريق بحث الفعل قد حدث تحسن كبير في أدائهم لدورهم في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، انعكس علي انخفاض حدوث هذه السلوكيات لدي مرؤوسيههم بشكل ملحوظ، في حين أن البعض الآخر كان التحسن في أدائهم طفيفاً؛ ومن ثم لم تنخفض تلك السلوكيات بين مرؤوسيههم بالشكل المأمول.

ج. علل بعض أعضاء فريق بحث الفعل ضعف التحسن الحادث في أدائهم بعد تنفيذ خطة بحث الفعل إلي احتياجهم إلي مزيد من التدريب علي طبيعة تلك البحوث، وإلي صعوبة عملية التأمل والتفكير الذاتي في الممارسات، واحتياجهم إلي وقت كبير لتدوين الممارسات اليومية؛ ومن ثم لا يستطيعون التوفيق بين أداء تلك الأمور بالكفاءة المطلوبة من جهة وأدائهم لما يكلفون به من مهام وظيفية أخرى من جهة ثانية.

٥. اقترح أحد أعضاء الفريق إعادة تنفيذ خطة بحث الفعل، ولكن مع التركيز علي دور واحد فقط (الأخلاقي أو التبادلي أو الروحي أو التمكيني)، وذلك بصورة أكثر تعمقاً، معللاً ذلك بالتشتت الذي يشعر به لاختيار الدور الملائم لكل سلوك مضاد للإنتاجية يقوم به رؤوسيه.

القسم الرابع: الآليات المقترحة

في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج؛ يمكن تقديم بعض الآليات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة أسوان، وفيما يلي توضيح لهذه الآليات:

أولاً: إنشاء وحدة مركزية لبحوث الفعل بالجامعة:

نظراً لأهمية بحوث الفعل ودورها الفعال في تحسين الممارسات المهنية والارتقاء بها؛ فإن الباحث يقترح استحداث وحدات مصغرة لبحوث الفعل بكل كلية تكون تابعة لوحدة مركزية لتلك البحوث علي مستوي الجامعة، علي أن يسند إليها المهام الآتية:

- ١- عقد الندوات وورش العمل التعريفية ببحوث الفعل وأهميتها وكيفية القيام بها ونشر ثقافة بحوث الفعل بين المنتسبين للجامعة.
- ٢- تقديم الدعم المادي والمعنوي لمنتسبي الجامعة الراغبين في إجراء هذه البحوث.
- ٣- التنسيق بين القيادات الإدارية بالجامعة لإجراء بحوث فعل تعاونية تتناول مواجهة المشكلات الإدارية المشتركة التي تواجههم.
- ٤- تقديم تقارير دورية لإدارة الجامعة عن القيادات الإدارية التي تستخدم بحوث الفعل في تحسين ممارساتها الإدارية.
- ٥- وضع خطط بحوث فعل تالية للارتقاء بمستوي أداء القيادات الإدارية لدورها في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعة بصورة أكبر، علي أن يراعي فيها زيادة المدة الزمنية المحددة للتطبيق، وإدراج أدوار إدارية أخرى بخلاف ما تناوله البحث الحالي.

ثانياً: إنشاء مركز لتنمية قدرات القيادات الإدارية بالجامعة:

علي غرار مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة يقترح الباحث إنشاء مركز آخر مناظر لتنمية قدرات القيادات الإدارية من موظفي الجامعة؛ وذلك بهدف تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية، أو تنمية قدرات القيادات الإدارية الحالية، وتحسين أدائها

لدورها في معالجة المشكلات الإدارية التي تواجهها بصفة عامة، ومواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم بصفة خاصة، ويقترح أن يسند لهذا المركز المهام الآتية:

- ١- عقد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية بالجامعة في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مع اعتبار أن تكون أنماط القيادة الأخلاقية والتبادلية والروحية والتمكينية جزءاً أساسياً من محتوى هذه البرامج.
- ٢- عقد لقاءات دورية لتبادل الخبرات بين القيادات الإدارية بالجامعة حول طرق تعاملهم مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم.
- ٣- عقد لقاءات تبادل الخبرات بين قيادات إدارية تشغل نفس الأقسام أو الإدارات أو الوحدات بكلية الجامعة المختلفة؛ مثل عقد ورش عمل لمديري إدارات شؤون الطلاب بكافة الكليات، لتبادل الخبرات فيما بينهم حول الأساليب الفعالة في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد يفيد ذلك من يتولى هذه الإدارات لأول مرة، ممن يفتقد لمثل هذه الأساليب، والأمر نفسه يمكن عقد ورش عمل لمديري إدارات الدراسات العليا، أو مديري إدارات شؤون العاملين إلى غير ذلك.
- ٤- إجراء زيارات دورية مفاجئة للإدارات والأقسام والوحدات المختلفة لاتخاذ إجراءات فورية فيمن يقومون بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بها.
- ٥- توجيه جزء من إيرادات المركز من الدورات التدريبية التي يعقدها لمكافآت للقيادات الإدارية المتميزة في التعامل مع السلوكيات المضادة للإنتاجية التي يقوم بها رؤوسهم.
- ٦- تشجيع القيادات الإدارية بالجامعة علي تقديم تقارير سلبية عن الموظفين الذين يقومون بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية بصورة متكررة.

ثالثاً: تعديل معايير اختيار القيادات الإدارية بالجامعة:

من أجل ضمان شغل المناصب الإدارية الشاغرة مستقبلاً بالعناصر المتميزة القادرة علي التعامل الأمثل مع المشكلات الإدارية التي قد تواجهها بصفة عامة، أو مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بصفة خاصة؛ يقترح الباحث إعادة النظر في معايير اختيار

القيادات الإدارية المتبعة حاليًا بالجامعة، وإجراء بعض التعديلات عليها، وإضافة معايير جديدة، ومن هذه التعديلات ما يلي:

١- ضرورة اجتياز بعض الدورات التدريبية الخاصة بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتي يعقدها مركز تنمية قدرات القيادات الإدارية بالجامعة.

٢- الأخذ بنتائج التقارير التي تقدمها الوحدة المركزية لبحوث الفعل لإدارة الجامعة عن القيادات الإدارية التي تستخدم بحوث الفعل في تحسين ممارساتها الإدارية، وذلك عند التجديد لتلك القيادات.

٣- إدراج صفات القائد الأخلاقي والتبادلي والروحي والتمكيني ضمن معايير اختيار القيادات الإدارية بالجامعة، وتقييم تلك القيادات وترقيتها والتجديد لها بناءً على ذلك.

رابعاً: تحديث التوصيف الوظيفي للقيادات الإدارية بالجامعة:

نظرًا لأن البحث يتضمن أدوار جديدة يجب أن تقوم بها القيادات الإدارية لمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فإن ذلك يتطلب ضرورة إعادة التوصيف الوظيفي لوظائف القيادات الإدارية بالجامعة حتى يبرز به الأدوار الأخلاقية والتبادلية والروحية والتمكينية، وكذلك منح تلك القيادات صلاحيات أخرى دعمًا لتلك الأدوار كحق توقيع العقوبات أو صرف المكافآت إلي غير ذلك؛ وهذا يتطلب ضرورة وضع لائحة جزاءات معلنة وحازمة للتصدي لكل سلوك مضاد للإنتاجية.

المراجع

المراجع العربية:

أحمد، أشرف محمود. (٢٠١٧). نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية- دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. *مجلة الإدارة التربوية*، (١٥)، ١٥٣-٣٣٣.

إسماعيل، عمار فتحي. (٢٠١٧). دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات- دراسة تطبيقية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (١)، ٤٧-١.

DOI: 10.21608/JSST.2017.59279

البردان، محمد فوزي، وعبد الجواد، ثروت صبري. (٢٠٢٠). دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية- دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. ٢٧ (٢)، ١٨٧-٢٢١.

DOI:10.34120/0430-027-002-001

الحاج، بشير أحمد، وشريان، أمين مهيب. (٢٠٢٢). مستوي ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الكليات التأسيسية لجامعة عدن وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، (٥٩)، ١٩٥-٢٣١.

DOI: 10.35781/1637-000-059-005

الحارثي، مفلح بن حمود. (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة القصيم، (١)، ١٤-٣١.

السليمان، محمد عبد الله. (٢٠٢٠). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. *مجلة الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، (١٥٨)، ٣٠، ١٨٣-٢٢٨.

العاصي، نهي محمد. (٢٠١٩). توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٦ (٢٢)، ١١١-٢٨٠.

العمورية، فاطمة. (٢٠١٠). البحوث الإجرائية وأهميتها في تحسين تدريس مواد العلوم. *مجلة التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم*، ٨ (٥٦)، ٤٧-٥٠.

الفضالي، محمد بيومي. (٢٠٢١). متطلبات تطبيق بحوث الفعل في التعليم الجامعي - كلية التربية أنموذجًا. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، ٤٥ (٢)، ١٣-٧٦.

DOI: 10.21608/jfees.2021.196060

المحوري، هادي بن أحمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة*، ٦ (١٠)، ٢١-٤٥.

DOI: 10.26389/AJSRP.H270821

المزروعية، أمل مرهون. (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في التعامل مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

المشهداني، سكرين إبراهيم. (٢٠٠٨). مقترحات للمعلمين للقيام بالبحوث الإجرائية. *مجلة التطوير التربوي، وزارة التربية والتعليم*، ٦ (٤٠)، ٣٩-٤٢.

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*، ١١ (١)، ٦١-٧٢.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠٠٣). *المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها*. لاروس.

الهزام، محمد، وعيساوي، فاطمة. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية علي عدد من المنظمات بالجنوب الغربي الجزائر. *مجلة الاقتصاد والبيئة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، ٥ (١)، ١٤٦-١٧١.

جامعة أسوان. (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان ٢٠١٥م-٢٠٣٠م.
جامعة أسوان (٢٠٢٢). بيان بأعداد الموظفين العاملين بالأقسام والإدارات والوحدات المختلفة
بكلليات جامعة أسوان.

جبريل، مصطفى السعيد، والعالم، رانيا إيهاب. (٢٠٢٠). القيادة التحولية والتبادلية للمديرين
كما يدرکہما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات. مجلة
بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، (٥٨)، ٤٧١-٥٠١.

DOI: 10.21608/mbse.2020.130846

جرينوورد، ديفيد، وليفين، مورتين. (٢٠١٦). المدخل إلى بحوث الفعل: البحث الاجتماعي
لتحقيق التغيير الاجتماعي (هشام عبد المجيد، ترجمة؛ ط.١). القاهرة، المركز القومي
للترجمة. (٢٠٠٧).

حسانين، أسامة أحمد. (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة
للإنتاجية- دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج،
٢٥ (١)، ٢-٥١.

حسن، أحمد علي. (٢٠١٦). دور القيادة الإدارية في مواجهة سلوكيات العمل المضادة
للإنتاجية- دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية. المجلة العلمية للاقتصاد
والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٤)، ٣١١-٣٤٢.

خالد، عبير علي. (٢٠٢٠). أثر القيادة التمكينية في استخدام نظام تخطيط الموارد من خلال
تعزيز اتجاهات المستخدمين وتخفيف قلق الحاسوب [رسالة ماجستير]. كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

رياض، طارق رشاد. (٢٠١٩). واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي
الفني بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب
الوادي، (٤)، ٤٨٣-٥١٢.

زويطي، سارة. (٢٠٢٢). أثر القيادة الروحية في الأداء السياقي- دراسة تحليلية لآراء عينة من
أساتذة جامعة الطارف. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، ٣٣ (١)، ١٩١-
٢٠٩.

DOI: 10.34174/0079-033-001-012

صالح، أحمد مجاهد. (٢٠٢١). دور التربية المدنية في جامعة أسوان لمواجهة تحديات العولمة. مجلة كلية التربية - جامعة أسوان، (٣٦)، ١٧-٣١.

ضحاوي، بيومي محمد. (٢٠١٣). توظيف البحوث الإجرائية في البحوث والدراسات المقارنة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٦ (٤٠)، ٧-١٦.

طه، حسنين السيد، وعبد الحميد، محمد عبد المنعم. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الروحية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٣ (١)، ١-٣٥.

عبد السلام، رمضان محمود، وأبو وردة، شيرين حامد. (٢٠١٨). أثر ممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة - دراسة تطبيقية علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، (٤)، ٧٠-١١٣.

DOI: 10.21608/cs.j.2018.90443

عبد العزيز، حمدي جمعة. (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، (٤)، ٣٢٢-٣٩٢.

DOI: 10.21608/jsst.2020.41751.1117

عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتفعيل التميز المؤسسي بكلية التربية جامعة أسوان في ضوء معايير بعض النماذج العالمية: دراسة حالة. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، ١١ (٤)، ٤٠٠ - ٥٢٦.

DOI: 10.21608/MKMGT.2023.166831.1363

عجيل، سامية هاني. (٢٠٢٢). تأثير القيادة التمكينية في الازدهار الوظيفي من خلال الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ١٨ (٢)، ٧٢٩-٧٦٤.

فريجات، تقوي علي. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركا لمبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية [رسالة ماجستير]. كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت بالأردن.

كامل، نانسي حسن. (٢٠١٧). توظيف بحوث الفعل في تحسين أداء إدارة المدرسة الثانوية العامة لأدوارها في تطبيق الأنشطة التربوية. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (٣٨)، ٣٤٤-٣٦١.*

DOI: 10.21608/JFES.2017.87071

كوار، بن عزوز، وفرحي، محمد. (٢٠٢٠). أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين- دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٦ (١)، ٣٤٧-٣٥٦.*

DOI: 10.51842/2179-006-001-083

عموري، فتحي، وعباسي، بو بكر. (٢٠٢٢). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ٧ (١)، ٢٢٥-٢٤٢.*

مجمع اللغة العربية. (١٩٨٠). *المعجم الوجيز*. دار التحرير للطبع والنشر.

مجيد، فاهم عزيز، وبريس، أحمد كاظم. (٢٠٢٠). تأثير النمط القيادي في سلوكيات العمل السلبية- دراسة استطلاعية بجامعة كربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، ١٢ (٣)، ٨٥-١١٠.*

محمد، حنان إسماعيل. (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية باستخدام بحوث الفعل: دراسة تحليلية. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١١ (٢٢)، ١٣٩-٢١٣.*

محمود، عايدة باز. (٢٠٢١). توظيف بحوث الفعل في معالجة مشكلات الإدارة الصفية بمدرسة الجمالية الابتدائية القديمة. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (٤٩)، ١٥٣-١٨٨.*

DOI: 10.21608/JFES.2021.142950

مصطفى، محمود محمد. (٢٠٢٢). برنامج التربية العملية بكلية التربية جامعة أسوان بين الواقع والمأمول. *مجلة كلية التربية- جامعة بني سويف، ١٩ (١١٢)، ٤٠٢-٤٤٤.*

مصنوعة، أحمد، والواحد، عبد الله قويدر. (٢٠٢٠). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف. *مجلة*

الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، ١٠ (٥)، ٤١٩-٤٣٩.

DOI: 10.34276/1822-010-005-021

ملاحوش، لؤي، وحמיד، أبو شوكت. (٢٠١٤). تقييم كفاءة الخدمات التعليمية منطقة الدراسة مدينة هيت. *مجلة المخطط والتنمية*، (٣٠)، ١٧-٣١.

نعمان، مرفت محمد. (٢٠١٤). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل - دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ١٠ (٢)، ١٦٥-١٩٨.

يوسف، كمال. (٢٠١٩). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية - دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ١٣ (١)، ٣٧-٦٠.

DOI: 10.37136/0504-013-001-003

المراجع الأجنبية:

Ali, Moazzam., Usman, Muhammad., Shafique, Imran., Garavan, Thomas., & Muavia, Muhammad. (2022). Fueling the spirit of care to surmount hazing: foregrounding the role of spiritual leadership in inhibiting hazing in the hospitality context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3910-3928.

DOI 10.1108/IJCHM-09-2021-1087

Altrichter, Herbert., Kemmis, Stephen., Taggart, Roben., & Skerritt, Ortrun. (2002). The Concept of Action Research. *The Learning Organization*, 9(3), 125-131.

DOI: 10.1108/09696470210428840

Brahim, Ali., Ridic, Ognjen., & Jukic, Tomislav. (2015). The Effect of Transactional Leadership on Employees Performance - Case Study of 5 Algerian Banking Institutions. *Journal of Economics and Business*, 13(2), 7-20.

Cassell, Catherine., & Johnson, Phil. (2006). Action research: Explaining the diversity. *Human Relations*, 59(6), 783-814.

DOI: 10.1177/0018726706067080

Chernyak, Lily., & Tziner, Aharon. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate,

- occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (30), 1-12.
DOI: 10.5093/tr2014a1
- Dogan, Selen., & Kilic, Selcuk. (2014). A Literature Review on Types and Dimensions of Counterproductive Work Behaviors and Its Relationship with Similar Issues. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
DOI: 10.17065/huiibf.92053
- Education Resources Information Center (ERIC). (2022, December, 15). *Action Research*. ERIC.
<https://eric.ed.gov/?qt=action+research&ti=Action+Research>
- Gao, Yongqiang., Hali, Shafei., & Ahmed Israr. (2017). A Review of Ethical Leadership and Other Ethics- Related Leadership Theories. *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.
DOI: 10.19044/esj.2017.v13n29p10
- Gils, Suzanne., Quaquebeke, Niels., Knippenberg, Daan., Dijke, Marius., & Cremer, David. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26, 190-203.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.08.005
- Heigham, Juanita., & Crokerh, Robert (2009). *Qualitative Research in Applied Linguistics: A Practical Introduction*. Palgrave Macmillan, UK.
- Hieu, Vu. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2(7), 20-28.
DOI: 10.47577/technium.v2i7.1653
- Jaqua, Ecler., & Jaqua, Terry. (2021). Transactional Leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(5), 399-400.
DOI: 10.34297/AJBSR.2021.14.002021.
- Kalsoom, Zohra., Khan, Mukaram., & Zubair, Syed. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Khasinah, Siti. (2013). Classroom Action Research. *Jurnal Pionir*, 1(1), 107-114.
-

- Kim, Minseo., & Beehr, Terry. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
DOI: 10.1177/1548051817702078
- Kim, Minseo., & Beehr, Terry. (2022). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-37.
DOI: 10.1080/09585192.2022.205428
- Lorinkova, Natalia. (2018). Reducing Employee Cynicism and Time Theft Through Empowering Leadership. *Keller Center Research Report*, 11(2), 1-6.
- Mcniff, Jean., & Whitehead, Jack. (2002). *Action Research: Principles and Practice*. RoutledgeFalmer, London and New York.
- Mercado, Brittany., Dilchert, Stephan., Giordano, Casey., & Ones, Deniz. (2018). Counterproductive Work Behaviors. *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 1-115.
DOI: 10.4135/9781473914940.n7
- Mihelic, Katarina., Lipicnik, Bogdan., & Tekavcic, Metka. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 31-42.
- Nafei, Wageeh. (2018). The Role of Spiritual Leadership in Reducing Bullying Behavior: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(2). 167-186.
DOI:10.5539/ijbm.v13n2p167
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108-122.
DOI: 10.52970/grhrm.v2i2.182
- Odumeru, James., & Ifeanyi, Ogbonna. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
-

- Ones, Deniz., & Dilchert, Stephan. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. *American Psychological Association, 1*, 643-659.
DOI: 10.1037/14047-035
- Osterman, Karen., Furman, Gail., & Sernak, Kathleen. (2014). Action Research in EdD Programs in Educational Leadership. *Journal of Research on Leadership Education, 9*(1), 85-105.
DOI: 10.1177/1942775113498378
- Pratamaa, Ahimsyah., & Parahyanti, Endang. (2019). Counterproductive Work Behavior Among Government Employees: The Role of Basic Psychological Needs, Compensation, and Organizational Justice. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 229*, 770-784.
- Rai, Arpana., & Kim, Minseo. (2021). Empowering leadership and followers' good and bad behaviors: A dual mediation model. *Human Resource Development Quarterly, (32)*, 537-558.
DOI: 10.1002/hrdq.21431
- Robertson, Jan. (1995). *Principals' Partnerships: An action research study on the professional development of New Zealand school leaders* [Doctoral dissertation]. University of Waikato.
- Saber, A., Sukoco, Badri., Snell, Robin., Susanto, Ely., Teofilus, A., Widianto, Sunu., Nasution, Reza., & Fauzi, Anas. (2022). The role of cynicism in follower championing behavior: the moderating effect of empowering leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(5), 669-688.
DOI 10.1108/LODJ-09-2021-0424
- Seiser, Anette. (2020). Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research, 28*(5), 791-806.
DOI: 10.1080/09650792.2019.1656661
- Tripp, David. (2005). Action research: a methodological introduction. *University of Sao Paulo-USP, 31*(3): 444-467.
- Uche, Ignatius., George, Olusoji., & Abiola, Wuraola. (2017). Counterproductive Work Behaviors: a Socio-Demographic Characteristic-Based Study among Employees in the Nigerian Maritime Sector. *ACTA UNIV. SAPIENTIAE, ECONOMICS AND BUSINESS, (5)*, 117-138.
-

DOI: 10.1515/auseb-2017-0006

Uinri, Mahyarni. (2019). The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 170-188.

DOI 10.1108/IJPL-01-2019-0003

Voluntary Service Overseas (VSO). (2019). *The Action Research Guidebook*. VSO, Phnom Penh.

Wahyono, A., Prihandono, D., & Wijayanto, A. (2021). The influence of spiritual leadership on spirituality, conscientiousness and job satisfaction and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(1), 90-113.

DOI: 10.1108/JEAS-02-2019-0015

ملحق: أمثلة لصحف التفكير الجمعة خلال دورتي بحث الفعل

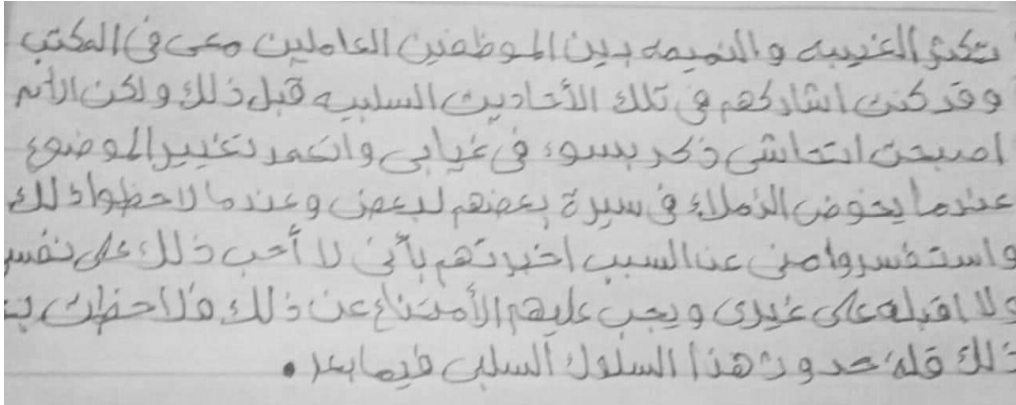
مثال (١): استخدام مدير إدارة شؤون الطلاب بإحدى الكليات لأحد الأدوار التبادلية في مواجهة سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الأفراد (الدورة الأولى)

كان أحد الموظفين معني ببذل قصارى جهده في العمل وبصفة خاصة في أيام الامتحانات ومراجعة نتائج الطلاب والتي تتطلب جهد أكبر ووقت أطول للدرجة أنه كان يتطلع للبقاء بعد العوام الزمني لسرعة الانتهاء من النتائج وإعلانها للطلاب، فكانه يسخر منه ويحلمه زملائه بدرجة أنه يكلف نفسه فوق طاقته وادارة الكلية تسولي بينه وبينه غيره في المكافآت والحوافز، فقررت تقديم طلب لعهد الكلية بصرف مكافئة جهود غير كادية لهذا الموظف تقديراً لجهده فوافق كل طلبى مما أسهم في عدم تعرض هذا الموظف للسخرية من زملائه مرة أخرى (دور تبادل)

مثال (٢): استخدام مدير إدارة مكتبة إحدى الكليات لأحد الأدوار التمكينية في مواجهة سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الجامعة (الدورة الأولى)

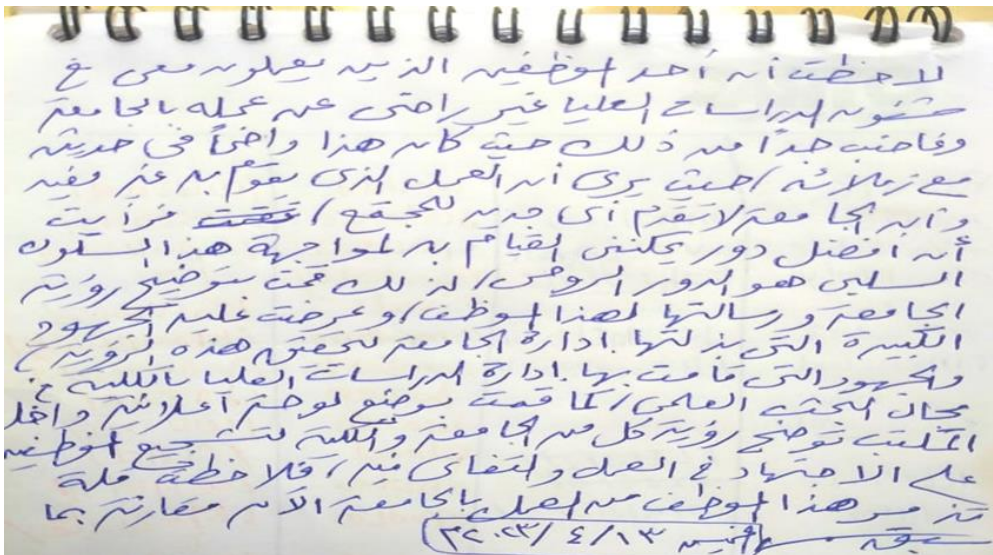
(وقعت استمرارية من دور مجلسي)
طلبت من الموظف معني بامداد كتابي بيضاء، فمخ محتوياته التي رزنا كتبها من ثوبه عليه الاستاذ
والاستاذة التي اهدت اسهل بنية، اللهم لا فقة ان احد بالموظف من جوده استه ام اجاب ال
لا عيبه ذلك، وثقة التباطؤ عند أكثر من الامام في ادارة بيضاء التي على الجهد رغم معرفته بمر
ورقته ام الكتابية على المكتبة، وهذا بالطبع احد الخيارات المضادة للتأجيل في امور
التي يجب على الفعاليه كواجبه هذا السلوك انما هو من تبادل راحه رومن - ام مجلسي
من آيات انه من الوقت ان استأقت مع هذا الموظف له امرت سيد عياضه بذلك القصوه
أنتي غير مستور على ذلك منه، وضارعه بانها فاهمكس موفه الفعاليه بهذا العمل الاستاذ جاد في نفس
التوصية التي سويته من امه، ثلاثة اجازة لادارة امه، وهذا الاميل صوره له الذي عليه
ساعده ام الكتابية عن المكتبة، لذلك انه كانه نظمه أنتي قد تعقد امتبار هذا الموجه لاداره
بالعمل ورافعة الاميد لادارة فادركت أنتي افطنت في البداية بعد ١٢ سنة أنتي ان الموظف
امبار الموجه مناسب للعمل لو اوصيته له أنتي لم ارضاه هاقه، لذلك قمت بتأجيل هذا العمل
كسيرة عدده الاميد والادارة وتعهدهت امام جميع الموظفين أنتي ان شرتهم فيما بعد في أي قرار
اتخذة يتعلقه بالعمل قبل لتأذنه، صلا لا يجدت صور التناقص هذا مرة أخرى.

مثال (٣): استخدام مدير إدارة شئون العاملين بإحدى الكليات لأحد الأدوار الأخلاقية في مواجهة سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الأفراد (الدورة الثانية)



تذكرني الغريبه والنميمه بين الموظفين العاملين معي في المكتب
وقد كنت اشادكم في تلك الايام السلبيه قبل ذلك ولكن الان
اصبحت انتحاشي ذكر بسوء في غيابي وانكم بتغيير الموضوع
عندما يحوض الذم لك في سيرة بعضكم لبعض وعندما لا حظوا ذلك
واستفسروا مني عن السبب اخبرتهم بالتي لا أحب ذلك على نفس
ولا اقبله على غيري ويجب عليهم الامتناع عن ذلك فلا حظوا
لك قلله حدو وهذا السلوك السلبى قريبا

مثال (٤): استخدام مدير إدارة شئون الدراسات العليا بإحدى الكليات لأحد الأدوار الروحية في مواجهة سلوك مضاد للإنتاجية موجه نحو الجامعة (الدورة الثانية)



لا حظت انه احد موظفيه الذين يعمله معي في
صونه لبراسه اعليا غير راضى عنه عمله بالجامعة
وقامت جدا من ذلك حيث كان هذا واضحا في حديثه
مع زملائه حيث يرى انه يعمل لذي يعوا به عن فيه
وانه بجامعة لا تقم اى جديه للتحقق انتمت فرأيت
انه افضل دور يمكن اقيام به لمواجهة هذا السلوك
اللى هو الدور الروحى لان ذلك تمت بوضع رؤيت
الجامعة ورسالتها لهذا الموظف او عرضته عليه كجزء
التبيرة التى بذلتها ادارة الجامعة لتحقيق هذه الرؤيه
ووجود الرى قامت بها ادارة لبراسه اعليا باللى
بحان البحث العلمى/ كما قامت بوضع لوهتم اعلائهم داخل
اللى توضع رؤيه كل من الجامعة واللى توضع لوهتم
على الامتداد في العمل والتفانى فيه اقلنا فطمة فله
منه من هذا الموظف من اعلى بالجامعة الامم مقارنته بما
عنه ٤/١٣ / ٢٠٢٣