

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية إعداد

د/ أسماء جمعة عبد العزيز السيد  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة المنوفية

### الملخص:

هدف البحث إلى تعرف واقع إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وتقديم مقترحات إجرائية للاستفادة من ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة للتعرف على واقع إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وطبقت هذه الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (412) من أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وتوصل البحث إلى أن واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية في أبعادها الأربعة جاء بدرجة متوسطة، وأن واقع السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، في حين وُجدت فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح العاملين الأكثر من عشرين سنة خبرة،

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وبناء على معامل ارتباط بيرسون أظهرت النتائج أن إدارة الاحتواء العالي وأبعادها ارتبطت ارتباطاً دالاً عكسياً بالسلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها. وفي ضوء النتائج قدم البحث مجموعة مقترحات إجرائية يُؤمل أن تتبناها القيادات بجامعة المنوفية؛ للوقاية من السلوكيات المضادة للإنتاجية والحد من انتشارها، ومن هذه المقترحات: منح أعضاء الجهاز الإداري السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لأداء أعمالهم، وتوفير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة لتبادل ومشاركة المعلومات معهم، وتحفيزهم بشكل مستمر وتقدير جهودهم بطرق متنوعة، وتنويع البرامج التدريبية المقدمة لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الاحتواء العالي- السلوكيات المضادة للإنتاجية- أعضاء الجهاز الإداري- جامعة المنوفية.

---

## **High Involvement Management an approach to confronting Counterproductive work behaviors among members of the administrative staff at Menoufia University**

### **Abstract:**

The research aimed to identify the reality of High Involvement Management and Counterproductive work behaviors among members of the administrative staff at Menoufia University, and to provide procedural proposals to benefit from High Involvement Management practices in confronting Counterproductive work behaviors among members of the administrative staff at Menoufia University.

To achieve this goal, the descriptive approach was employed, and a questionnaire was designed to identify the reality of High Involvement Management and Counterproductive work behaviors among members of the administrative staff at Menoufia University. This questionnaire was applied to a simple random sample of (412) members of the administrative at Menoufia University.

The research concluded that the reality The practice of High Involvement Management by members of the administrative at Menoufia University in its four dimensions came to a moderate degree, and the reality of Counterproductive work behaviors and their dimensions among members of the administrative staff at Menoufia University came to a moderate degree. The results also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the research sample's responses regarding the degree of practice of management High containment and the spread of Counterproductive work behaviors among members of the administrative staff at Menoufia University are attributed to the variable of gender and academic qualification, while statistically significant differences were found attributable to the variable of years of experience in favor of workers with more than twenty years

of experience. Based on the Pearson correlation coefficient, the results showed that High Involvement Management and its dimensions were closely linked. Inversely related to Counterproductive work behaviors and their dimensions.

In light of the results, the research presented a set of procedural proposals that it is hoped will be adopted by the leadership at Menoufia University to prevent Counterproductive work behaviors and limit their spread and among these proposals are: Granting members of the administrative staff sufficient powers and powers to make the necessary decisions to perform their work, providing effective and diverse communication channels to exchange and share information with them, motivating them continuously and appreciating their efforts in various ways, and diversifying the training programs provided to cover all areas of university work.

**Keywords:** High Involvement Management- Counterproductive work behaviors - Members of the administrative staff - Menoufia University.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

اعداد

د/ أسماء جمعة عبد العزيز السيد  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة المنوفية

مقدمة:

تُعد الموارد البشرية المصدر الأساسي للقدرات التنافسية للجامعات وأكثر أصولها أهمية وخطورة، فهي المحرك الأساس لكافة الموارد الأخرى التي تمتلكها الجامعة، فمهما توفرت الموارد المادية وتطورت التشريعات وتوافرت التكنولوجيا، تقف هذه العناصر عاجزة عن تحقيق النجاح إن لم يتوافر الأفراد الأكفاء القادرين على تحقيق أهدافها؛ وذلك لما يمتلكونه من قدرات فكرية وطاقات ذهنية ومهارات شخصية، وما يتمتعون به من رغبة في العمل، وما لديهم من دوافع وطموحات واقتراحات وابتكارات. وإذا كان العنصر البشري يُمثل أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في إطار سعيها نحو اكتساب ميزة تنافسية تُمكنها من التعامل مع التحديات والتطورات المتسارعة وتُساعد على البقاء والاستمرار في ظل تنافسية شديدة تفرضها الظروف المحيطة (Nagib, El-Said & Zaki, 2021, p.51)\*، فالأداء الفعال لهذه الموارد البشرية هو خير ضمان لاستمرار نجاح وبقاء الجامعة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة جامعية على كفاءة أداء مواردها البشرية، فالجامعات لا تستطيع أن تعمل بفاعلية وكفاءة بدون الاهتمام بمواردها البشرية وتحسين أدائهم والذي سينعكس على تحسين أداء

\* اتبعت الباحثة نظام التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA (الإصدار السادس).

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

الجامعة وسمعتها وتحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (Afzal, Asif, Sattar & Bhuttah, 2021, p.6186)، ومن ثم أصبح لزامًا على الجامعات الاهتمام بهذا المورد البشري ودراسة سلوكه وأدائه؛ لفهم الكيفية التي يتصرف بها الأفراد داخل الجامعة، ودراسة المتغيرات المختلفة المحيطة بهم، ومعرفة أفضل السبل لتوجيه هذا السلوك بما يحقق أهداف الجامعة، ويُودي إلى زيادة الإنتاجية سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي.

ولهذا زاد الاهتمام بالسلوك التنظيمي الذي يستهدف الكشف عن الدوافع الحقيقية والقيم والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد بغرض ضبطها حتى يسهل التنبؤ باحتياجاتهم والتحكم في توجيه سلوكهم داخل التنظيمات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (رشيد، 2018، ص390)، ومن ثم أصبحت دراسة السلوك التنظيمي ضرورة ملحة كونها تُساعد على معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم، ومعرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوكهم وإنتاجيتهم.

وتُواجه المؤسسات بوجه عام ومنها المؤسسات التعليمية العديد من التحديات والتحولات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية المتنامية بسرعة كبيرة في الأونة الأخيرة ونجاح هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها وأنشطتها في مواجهة هذه التحديات وتحقيق الفعالية المؤسسية يعتمد بصورة كبيرة على المرؤوسين، وذلك من خلال تبني السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية ودعم مؤسساتهم بالأفكار الجديدة حول معالجة القضايا التنظيمية المتعددة والمتنوعة، وهذا كله يستدعي الاهتمام بدراسة السلوكيات الإيجابية إضافة إلى مناقشة ومعالجة السلوكيات السلبية التي تُهدد أمن وسلامة هذه المؤسسة (محمود، 2017، ص155).

لذا اهتم العديد من الباحثين اهتمامًا كبيرًا بدراسة سلوك العاملين كأفراد وجماعات وكتنظيميات، حيث ركزت معظم دراسات الباحثين على السلوكيات الإيجابية للعاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإبداع والابتكار وسلوكيات المواطنة

التنظيمية، ولكن ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من السلوكيات غير الأخلاقية والانحرافات السلوكية بين الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المختلفة سواء الحكومية منها أو الخاصة، والربحية أو الخدمية، تلك السلوكيات التي تُؤثر بشكل سلبي على سير وإنجاز العمل وعلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، كما أنها تُؤثر على الأنشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين، وهذا ينعكس سلبيًا على سمعة ومكانة الجامعات المصرية، ومن ثم يُفوض ثقة الأفراد في جودة ومصداقية التعليم الجامعي.

وقد تحول اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة من السلوكيات الإيجابية المرغوبة إلى السلوكيات السلبية غير المرغوبة، والتي ربما تُلحق الضرر بزملاء العمل أو بالجامعات أو بكلاهما معًا، حيث أُغفلت بقصد أو من دون قصد السلوكيات غير المرغوبة، مع أن دراسة هذه السلوكيات السلبية التي تُخل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وتعود بالضرر على الجامعة وممتلكاتها لا تقل أهمية عن دراسة سلوكيات العمل

الإيجابية. (Salgado, Cuadrado & Moscoso, 2022, p.1)

وسعت أدبيات السلوك التنظيمي على مدى العقد الماضي إلى محاولة الكشف عن الجوانب المظلمة في الحياة التنظيمية وكيف تتشكل هذه السلوكيات السلبية كونها تترك أثرًا سلبيًا على المؤسسة وأعضائها، وقد نتج عن هذا في الفترة الأخيرة جهود بحثية متميزة، والتي أُلقت الضوء على بعض المتغيرات الهامة ومن أهمها: الصمت التنظيمي والإشراف المسيء والتهكم التنظيمي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Abdullah,

Huang, Sarfraz, Naseer & Sadiq, 2021, p.1893).

وقد تناول العديد من الباحثين مصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدب الإداري تحت مسميات متعددة منها: سلوكيات العمل المنحرف، والسلوكيات السلبية، والسلوكيات العدوانية، وقد جاءت هذه التسميات المختلفة بناء على شدة وحدة السلوك وهدفه، إلا أنها تشترك في فكرة أن هذه السلوكيات عبارة عن كسر للقواعد والمعايير المعتمدة في المؤسسة، وتُعتبر مصدر قلق وتهديد لمصالح العاملين فيها، حيث تتشابه في

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

المعني وفي التأثير على الأفراد والمؤسسات (Sypniewska, 2020, p.322; Szostek, 2022, p.76 ; Permata & Soeling, 2022, p.8296).

وبوجه عام تقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على طرف النقيض من سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهذان النوعان من السلوكيات يُمثلان نهايتين متقابلتين على متصل بنية واحدة، على أقصى طرفها يُظهر العاملون السلوكيات التي يُعتقد أنها إيجابية ومُساعدة ومُعانة للمؤسسة، وعلى الطرف الآخر يُظهر العاملون السلوكيات التي يُعتقد أنها سلبية ومُعيقة ومُوقعة للضرر بالمؤسسة (Lowery, Clark & Carter, 2021, p.2)، ومن ثم فسلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تطوعية اختيارية مرغوبة، تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، بينما السلوكيات المضادة للإنتاجية سلوكيات غير مرغوبة، تُؤدي إلى إيقاع الأذى والضرر، فضلاً عن التكاليف الهائلة الناتجة عن ممارسة هذه السلوكيات الهدامة.

وتمثل السلوكيات المضادة للإنتاجية مشكلة بالغة الخطورة، إذ يُؤدي تكرار وانتشار هذه السلوكيات إلى تعريض كيان ووجود الجامعة للخطر (عريض، 2020، ص37)، وتختلف هذه السلوكيات على حسب نوع السلوك السلبي، حيث تتراوح السلوكيات المضادة للإنتاجية ما بين البسيطة مثل: التأخير عن ميعاد العمل ونشر الشائعات، والتعدي بالألفاظ المسيئة، وما بين السلوكيات بالغة الخطورة مثل: السلوكيات العدوانية وسلوكيات التخريب والتدمير وسلوكيات السرقة، وهذا بدوره يُضر بالجامعة والعاملين بها. (Butt & Yazdani, 2021, p.383)

وبذلك فالسلوكيات المضادة للإنتاجية تعترض سير الجامعات، وتُعطل نجاحها، فهذه السلوكيات الناجمة عن بعض الأفراد العاملين بها تُوقع الضرر بالجامعة ككل، وتُؤثر تأثيراً سلبياً على كفاءتها وفعاليتها، مما يُؤدي إلى انخفاض معدلات الإنتاجية، وإنخفاض الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين؛ لذا كان من الضروري التطلع والبحث في الأساليب والمداخل الإدارية المعاصرة لمواجهة هذه السلوكيات والحد من



انتشارها، وكان من هذه المداخل مدخل إدارة الاحتواء العالي الذي يحرص على الاهتمام بالموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات الجامعية. وتُعد إدارة الاحتواء العالي إحدى المداخل الإدارية المعاصرة، التي تقوم على مشاركة الموارد البشرية وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها (Cao, Le & Nguyen, 2022, p.735)، فهي مدخل إداري حديث قائم على أساس العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم بما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف الجامعة (عبدالستار و فرحان، 2017، ص116)، وهذا بدوره يُساعد على إيجاد مناخ تنظيمي يُدعم المشاركة والشعور بالمسؤولية والاستقلالية في أداء الأعمال الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.

وتكمن الفكرة الرئيسية لإدارة الاحتواء العالي في أنها مجموعة من الممارسات التي تعمل على زيادة تحفيز العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Cahyadi, Marwa, Hagen, Siraj, Santati, Poor & Szabo, 2022, p.4)، فإدارة الاحتواء العالي نهج إستراتيجي لإدارة واستثمار الموارد البشرية وتحفيزهم وتطوير مهاراتهم من خلال تبني أفضل ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتمكين والتوظيف الانتقائي وتبادل المعلومات ودفع الحوافز والفرق ذاتية الإدارة وتقييم الأداء (Athwaria & Srivastava, 2018, p.19)، ومن ثم فإدارة الاحتواء العالي تُؤدي إلى تمكين الموارد البشرية وإعطائهم الحرية في صنع القرارات، وتحسين العلاقات التنظيمية، وزيادة قدرة الجامعة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص، وتحسين مركزها التنافسي.

وترتبط ممارسات إدارة الاحتواء العالي ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات العاملين، كونها مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز التزام مواردها البشرية من خلال تقاسم السلطة والمعرفة والمعلومات والمكافآت، مما يؤدي إلى تحقيق

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

مستويات عالية من الأداء، وتحسين مهاراتهم وسلوكياتهم، ومن ثم تحقيق الكفاءة التنظيمية للجامعة (Li, Khan, Chughtai & Le, 2022, p.472)، وفي هذا الصدد أكدت دراسة غو، تشانغ، لي، وهوه (Gu, Zhang, Li & Huo, 2023, p.178) على أهمية إدارة الاحتواء العالي في تشكيل سلوكيات العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيز دافعيتهم لأداء مهام متعددة وتحسين أدائهم الوظيفي.

وتعمل ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تحسين الإنتاجية من خلال آليتين رئيسيتين عن طريق زيادة فعالية الموارد البشرية وتمكين التعلم التنظيمي، حيث تمنح المؤسسة الاستقلالية للعاملين في عملهم وفرص المشاركة في صنع القرار، وتستخدم مهاراتهم بكفاءة، وتتيح إمكانيات التعلم من الآخرين، بالإضافة إلى تحفيزهم وتوفير التدريب على المهارات اللازمة لمهام محددة والعمل داخل المؤسسة (Peutere, Saloniemi, Bockerman, Aho, Natti, & Nummi, 2022, p.855).

وتمثلت ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعادها الأساسية في التمكين ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب (Wood, Burrige, Rudloff & Green, 2015, p.168; Liu, 2018, p.314; BinBakr & Ahmed, 2019, p.601; Gu, Zhang, Li, Huo, 2023, p.178)، وبذلك أصبحت إدارة الاحتواء العالي إحدى المداخل الإدارية المعاصرة التي تعمل على تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحسين سلوكيات العاملين من خلال تمكينهم وتحفيزهم وتدريبهم لأداء وظائفهم ومهامهم بجدارات أعلى، ومن المتوقع أن تُعزز هذه الممارسات مهارات وقدرات العاملين ودافعيتهم للعمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

وباستقراء ما سبق يتضح مدى أهمية تبني مدخل إدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعات؛ لذا يجب على الجامعات في الوقت الحالي الاهتمام بالأفراد العاملين واحتوائهم، لما له من تأثير إيجابي على الأداء الفردي والمؤسسي، حيث أن تمكين العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر

ومشاركتهم في صنع القرار، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومنحهم الحوافز والأجور المناسبة لطبيعة عملهم، وتشجيعهم على المبادرة والإبداع، كل هذا يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية الأفراد العاملين وتحسين سلوكياتهم وأدائهم الوظيفي، وتحقيق مستويات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي.

### مشكلة البحث:

تُعاني الجامعات المصرية من العديد من جوانب القصور التي ترتبط بممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء جهازها الإداري، تمثلت فيما يلي:

### (1) أوجه القصور المتعلقة بممارسات تمكين أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية:

توصلت دراسة السعودي(2018، ص768) إلى قلة مشاركة العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في اتخاذ القرارات الجامعية في حين أن المشاركة تُسهم في رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم إلى الاحترام وتقدير الذات وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء.

كما أكدت دراسة محمود، جوهر، وعلي(2022، ص 493-494) على ضعف استقلال الجامعات سواء الاستقلال المالي أو الإداري أو الأكاديمي وهو ما يُحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن ضعف المساءلة والمحاسبية بالجامعات المصرية وعدم وجود عقوبات صريحة للمخالفات المالية والإدارية داخل الجامعات مما أدى إلى تفشي مظاهر الفساد بكافة أشكاله.

### (2) أوجه القصور المتعلقة بممارسات مشاركة المعلومات مع أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية:

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

توصلت دراسة سليمان(2020، ص260) إلى أن الجامعة لا تنقل المعلومات التي تصدر من الجهات العليا إلى العاملين بشكل واضح ودقيق، حيث لا تتوفر لدى الجامعة وسائل اتصال ناجحة لمساعدة كل العاملين في تحقيق أهداف العمل، وأن الاتصالات بين كافة المستويات الإدارية في الجامعة لا تتم بسرعة وسهولة، كما أن وسائل الاتصالات الإدارية المتوفرة بالجامعة لا تُساعد العاملين في إنجاز العمل في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن الجامعة لا تُوفر وسائل الاتصال لجميع العاملين بما يتناسب مع طبيعة العمل.

### (3) أوجه القصور المتعلقة بممارسات تحفيز أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية:

أشارت دراسة مصطفى(2020، ص91) إلى قصور نظام التحفيز المادي، وعدم توافر نظام عادل للأجور والمكافآت، وعدم الاهتمام بتحفيز العمالة المتميزة بعلاوات دورية وزيادة المرتبات والبدلات والمكافآت، وعدم منح العمالة المتميزة جوائز مادية، بالإضافة إلى قصور نظام التحفيز المعنوي ويرجع ذلك إلى أن الترقيات لا تتم على أساس الأداء أو الكفاءة، وفي هذا الصدد أكدت دراسة عبدالوهاب(2021، ص109) على تفضيل أهل الثقة على أهل الخبرة، فغالبًا ما يتم الاعتماد في شغل الوظائف القيادية على غير المتخصصين وغير الأكفاء حيث يتم الاعتماد على المعايير الشخصية أكثر من الاعتماد المعايير الموضوعية.

### (4) أوجه القصور المتعلقة بممارسات تدريب أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية:

توصلت دراسة العاصي(2017، ص249) إلى ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال الإداريين أو من خلال رؤساء الإدارات والأقسام الإدارية بالجامعة، وبالتالي ضعف تصميم المحتوى التدريبي بناء على تحديد الاحتياجات

التدريبية وقلة تحقيق الأهداف الخاصة بالبرامج التدريبية، بالإضافة إلى ضعف التمويل المخصص لتدريب الإداريين، وقلة الاهتمام بقياس مردود التدريب في بيئة العمل.

كما أضافت دراسة البدوي و عبدالقادر(2022، ص162) أن الإداريين لا يحصلون على التدريبات الكافية التي تُزودهم بالمهارات والمعارف التكنولوجية في أساليبهم الإدارية مما يؤدي إلى عدم استخدامهم للحاسب الآلي في أغراض تنفيذ المهام الإدارية بالقدر الملائم.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من نقاط الضعف والقصور التي تُمثل عقبات أمام تحقيق الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، والتي تُؤدي إلى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء جهازها الإداري، حيث أكدت دراسة حماد، نصر، ومغاوري(2021، ص47) على أن الجامعات المصرية في ظل عصر التحول الرقمي أصبحت تُعاني من انتشار العديد من السلوكيات غير الأخلاقية والممارسات الفاسدة والتي أثرت بدورها تأثيرًا سلبيًا على أداء الجامعات وجودتها ومن ثم تراجع مستواها في التصنيفات العالمية.

وفي هذا السياق أشارت دراسة السعودي(2018، ص767) إلى انتشار الفردية وعزوف بعض العاملين عن التعاون مع بعضهم البعض، وغياب العمل الجماعي والتعاون الجيد بين العاملين في الجهاز الإداري إلى جانب ندرة تحديد الأدوار والعلاقات بين العاملين في الجهاز الإداري داخل الجامعات، ومن ثم تأتي نتائج العمل بالصورة الشكلية السلبية المفرغة من المضمون والتي تفتقد للرؤية الصائبة، كما أكدت دراسة خليل، حامد، ودياب(2020، ص27) على قلة استعداد بعض المرؤوسين للمبادأة والابتكار والإبداع، وقلة حماسهم وتحملهم للمسئولية والأعباء الوظيفية، وضعف قنوات الاتصال بين المرؤوسين أنفسهم وبين المرؤوسين والقيادات الجامعية.

وقد توصلت دراسة عبد الحميد(2021، صص 107-108) إلى سيطرة حالات التوتر والصراع بين أفراد الجهاز الإداري بالجامعات الحكومية، ومعاناتهم من الشعور

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

بالاغتراب الوظيفي، وذلك بسبب عدم اهتمام الجامعة بتنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وضعف نظام الحوافز وكذلك انخفاض المشاركة في نقل الخبرات والمعرفة بالإضافة إلى الخلل في تقارير كفاية الأداء.

وإذا كانت جامعة المنوفية إحدى المؤسسات التي تنتمي إلى الجامعات المصرية، فإنها تُعاني من ضعف ممارستها المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي للعاملين بجهازها الإداري، والتي قد تكون سبباً في انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء جهازها الإداري، حيث أشارت دراسة شوشة(2022، ص ص117-118) إلى ندرة الاهتمام بتخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطويرها وفقاً لاستراتيجية الجامعة، وضعف التواصل بين إدارة الجامعة والعاملين بها، وقلة الاهتمام بالتحفيز ومكافأة العاملين وتقدير جهودهم، وتوصلت دراسة عز الدين(2021، ص164) إلى ضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بالجامعة، كما أكدت دراسة زيادة(2021، ص79) على شعور العاملين بالروتين في أداء الأعمال، وأن المناخ التنظيمي غير مُحفز على الابتكار والإبداع في العمل.

وتعويضاً لنتائج الدراسات السابقة؛ واستطلاعاً لمشكلة البحث والاحتكاك بها ميدانياً، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية(ملحق:1) مكونة من اثنا عشر عبارة حول مدى ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها(60) عاملاً وعاملَةً بالجهاز الإداري لجامعة المنوفية، وذلك في شهر يونيه2023م، ويُمكن توضيح نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية بالتكرارات والنسب المئوية وترتيبها ترتيباً تصاعدياً من خلال الجدول التالي كما يلي:

جدول (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية الموجهة لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية ن=60

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
٢٨,٣%	١٧	١. تحفز الجامعة العاملين المتميزين بشكل مستمر.
٣١,٧%	١٩	٢. تضع الجامعة معايير واضحة وموضوعية لمكافأة العاملين.
٣٦,٧%	٢٢	٣. توفر الجامعة للعاملين المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات الجامعية.
٤٠%	٢٤	٤. تمنح الجامعة العاملين الصلاحيات الكافية من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
٤٥%	٢٧	٥. تحث الجامعة العاملين على مشاركة المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم.
٥٠%	٣٠	٦. توفر الجامعة فرص متنوعة للنمو والتطوير المهني للعاملين.
٥٣,٣%	٣٢	٧. يعتمد بعض العاملين إهدار الأدوات والممتلكات الخاصة بالجامعة.
٦٠%	٣٦	٨. يسخر بعض العاملين من زملائهم المجتهدين في العمل.
٦٥%	٣٩	٩. يحجب بعض العاملين المعلومات المهمة عن زملائهم في العمل.
٧٠%	٤٢	١٠. يعتمد بعض العاملين التكاثر والتراخي في أداء مسؤولياته وواجباته.
٨٠%	٤٨	١١. يدعي بعض العاملين المرض لأخذ إجازات مرضية.
٨٥%	٥١	١٢. ينصرف بعض العاملين مبكراً قبل مواعيد العمل الرسمية بدون إذن.

يتضح من الجدول السابق، وجود قصور وضعف في إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية كما ذكرتها عينة الدراسة الاستطلاعية، تمثل هذا القصور في ضعف تحفيز العاملين المتميزين بشكل مستمر، وقلة وجود معايير واضحة ومُعانة لمكافأة العاملين، وقلة توفير المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات الجامعية، وضعف السلطات والصلاحيات الممنوحة العاملين من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وضعف تشجيع العاملين على مشاركة المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم، وضعف الاهتمام بتوفير فرص مُتنوعة للنمو والتطوير المهني للعاملين، كما يرى بعض أفراد العينة الاستطلاعية تواجد وانتشار بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل: تعمد إهدار الأدوات والممتلكات الخاصة بالجامعة، والسخرية من الزملاء

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

المجتهدين في العمل، وحجب المعلومات عن الزملاء، والتكاسل والتراخي المتعمد في العمل، وإدعاء المرض لأخذ أجازات مرضية، والانصراف قبل مواعيد العمل الرسمية. وتأسيساً على ما سبق يُمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي: كيف يُمكن تفعيل إدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى

### أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

- (1) ما الأسس النظرية لممارسات إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية في الجامعات المعاصرة؟
- (2) ما واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية من المنظور الوثائقي ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة؟
- (3) ما واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة البحث؟
- (4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية تُعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- (5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية تُعزى لمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- (6) ما طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة البحث؟



(7) ما المقترحات الإجرائية لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات

المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية؟

أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيسي للبحث الحالي في تفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

(1) التعرف على الأسس النظرية لمدخل إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية في الجامعات المعاصرة.

(2) رصد وتحليل واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية.

(3) الكشف عن واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي ومدى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة البحث.

(4) التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

(5) التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية في ضوء متغيرات البحث الديمغرافية.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

(6) الكشف عن ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة البحث.

(7) تقديم مجموعة من المقترحات الإجرائية – في ضوء الدراسة النظرية والنتائج الميدانية- لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- (1) يستمد البحث أهميته من تناوله متغيرات حديثة نسبياً على الصعيد البحثي، وهما: إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ومحاولة الاستفادة من مدخل إدارة الاحتواء العالي في كيفية التعامل مع السلوكيات المضادة للإنتاجية بشكل إيجابي يُساعد على تجنبها أو الحد من آثارها حال وجودها.
- (2) قلة وندرة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية على مستوى مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص على حد علم الباحثة، ومن ثم يُقدم البحث إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- (3) تنطلق أهمية البحث من أهمية الدور الجوهري الذي يقوم به أعضاء الجهاز الإداري للجامعة في تحقيق التوافق والانسجام بين الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها على أرض الواقع والإشراف عليها وتقييمها؛ لذا لا بد من دعمهم لتبني السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمناخ الاجتماعي الصحي القائم على الاحترام والود.

(4) يأتي هذا البحث متزامناً ومتواكباً مع التوجهات الإدارية الحديثة في زيادة الاهتمام والتركيز على تطوير أداء أعضاء الجهاز الإداري وتهيئة كل الظروف لتحسين وتطوير مهارات العاملين من أجل مساهمتهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

(5) قد يُسهم الجانب النظري للبحث، ونتائجه الميدانية في تبصير القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنوفية في التعرف على واقع انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعة، والاستناد إلى هذه النتائج في معالجة أعراض هذا السلوك أو تفادي آثاره، أو الوقاية من حدوثه في المستقبل؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية داخل الجامعة.

(6) يُقدم البحث الحالي دليلاً إرشادياً وتطبيقياً وإجراءات عملية مُقترحة تستند إليها الجامعة في تطبيق إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء جهازها الإداري.

(7) قد يفتح البحث ونتائجه أمام الباحثين في مجال سيكولوجية الإدارة والسلوك التنظيمي آفاقاً ومجالات بحثية جديدة؛ لإجراء مزيد من البحوث التحليلية التي تتناول السلوكيات المضادة للإنتاجية ومدخل إدارة الاحتواء العالي من جوانب مختلفة، وكذلك إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في مؤسسات تعليمية أخرى أو بيئات جغرافية وثقافية مختلفة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي.

### مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث الحالي فيما يلي:

#### (1) إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management :

الاحتواء لغويًا مصدر احتوى، احتوى الشيء أي ضمه واشتمل عليه، وأحرزه وملكه، احتوى الموقف أي سيطر عليه، احتوى السلطة أي استولى عليها(عمر، 2008، ص591).

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

عرف قاموس APA لعلم النفس إدارة الاحتواء العالي بأنها نهج لإدارة المؤسسات، يحاول الاستفادة من إمكانيات الموظفين من خلال منحهم الفرصة في اتخاذ القرارات ومشاركة المعلومات، وتقديم الحوافز والتدريب لتعزيز مهاراتهم (APA Dictionary of Psychology, 2023).

وتُعرّف البطران (2020، ص414) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من ممارسات عمل إدارة الموارد البشرية تُسهم بتمكين الأفراد العاملين من المشاركة الفعالة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافئتهم.

ويُعرّف عليون و حميدات(2022، ص307) إدارة الاحتواء العالي بأنها هندسة تنظيمية أو تشكيلة من الأساليب المصممة لزيادة التزام العاملين وتحسين سلوكهم وتحقيق النجاح التنظيمي، فهي مدخل إداري حديث قائم على أساس بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما عُرفت إدارة الاحتواء العالي بأنها مدخل يُستخدم لمجموعة من الممارسات التي تُساعد على تشجيع مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسؤولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم، وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزة تنافسية لها (Boxall & Huo, 2022, p.42).

وتُعرّف الباحثة إدارة الاحتواء العالي إجرائياً بأنها مدخل إداري يتضمن مجموعة من الممارسات التي تقوم بها الجامعة بهدف تمكين الأفراد العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الاستقلالية والمرونة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وتنمية قدراتهم ومعارفهم وتدريبهم وتحفيزهم وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي للجامعة.

(2) السلوكيات المضادة للإنتاجية **Counterproductive Work Behaviors** :

السلوك لغويًا مصدر سلك، فالسلوك سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه، ويُقال فلان حسن السلوك أو سيئ السلوك، والسلوك في علم النفس هو الاستجابة الكلية التي يُبديها الكائن الحي إزاء أي موقف يُواجهه (جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، 2004، ص445)، ويُعرف السلوك اصطلاحًا بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات (المغربي، 2018، ص11)، ومن ثم يُمكن تعريف السلوك بأنه مجموعة الأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية، ويُمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

أما كلمة مُضادة في معظم معاجم اللغة العربية مصدر من ضَادَّ، بينهما مُضادة: تضاد وتعارض، وعمل مُضاد أي مُخالف ومُعاكس، تضادَّ الأمران: كان أحدهما مُخالفًا ومُعاكسًا للآخر، وكلمة الإنتاجية فهي اسم مؤنث منسوب إلى إنتاج، ومصدر صناعي من إنتاج، وإنتاج مصدر أنتج، تَوَلَّد الشيء من الشيء، والإنتاجية هي الإنتاج أو الزيادة في الثروة أو القيمة المحصلة نتيجة الاستغلال الكامل لقدرة القوة العاملة (معجم المعاني، 2023).

وتُعرف السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها أي نشاط أو سلوك يصدر من الفرد عن قصد بما يُهدد أداء المؤسسة أو أعضائها أو كليهما معًا (Joseph, Omonona & Mjoli, 2020, p.186، كما عُرِفَت السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها مجموعة من السلوكيات العدوانية المتعمدة التي يُمارسها بعض العاملين بالمؤسسة بقصد إلحاق الأذى بالمؤسسة أو بزملاء العمل، مما يُؤثر على الأداء الكلي لها والعاملين بها (Zhu & Zhang 2021, p.1).

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

كما عرفت السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها أعضاء المؤسسة، والتي تؤدي إلى انتهاك قوانين المؤسسة وقواعدها التنظيمية بما يُهدد رفاهية المؤسسة وأعضائها. (Iqbal, Ahmad & Latif, 2021, p.1137) وتُعرّف الباحثة السلوكيات المضادة للإنتاجية إجرائياً بأنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يُمارسها بعض العاملين بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للجامعة أو بأعضائها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة حالياً أو مستقبلاً.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في ما يأتي:

(1) **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في تناوله لإدارة الاحتواء العالي على أربعة أبعاد أساسية هي (التمكين ومشاركة المعلومات والتحفيز والتدريب)، لأنها أكثر أبعاد إدارة الاحتواء العالي ارتباطاً بمواجهة ظاهرة السلوكيات المضادة للإنتاجية، فهذه الأبعاد لها تأثير كبير في تعزيز قدرات العاملين ودافعيتهم وتطوير مهاراتهم، كما أنها تُساعد في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية بجامعة المنوفية بأبعادها (السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد، والسلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة).

(2) **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على فئة العاملين الإداريين بالجهاز الإداري لجامعة المنوفية؛ لكون هؤلاء العاملين هم العنصر الأساسي والقوة الداعمة والمحركة لتنفيذ عمليات التطوير في ظل قيادة فعالة ومناخ وبيئة تنظيمية مناسبة تُحقق غايات وأهداف التطوير المنشود بتلك الجامعة، كما إنهم خط الدفاع الأول بالنسبة للجامعة وممول أساسي في تقديم الجامعة لخدمات متميزة للمستفيدين منها، وشملت عينة البحث أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية بلغ قوامها (412) عضواً.

(3) **الحدود الزمنية:** تم تطبيق استبانة الدراسة الميدانية على أعضاء الجهاز الإداري

لجامعة المنوفية في شهري أغسطس وسبتمبر من عام 2023م.

(4) **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق استبانة الدراسة الميدانية على أعضاء

الجهاز الإداري لجامعة المنوفية بكلياتها العملية والنظرية بالإضافة إلى العاملين

بالمبنى الإداري للجامعة.

**الدراسات السابقة والتعليق عليها:**

تم تناول بعض البحوث والدراسات ذات الصلة بمتغيري البحث الحالي وسوف يتم

عرض هذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:-

**أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الاحتواء العالي في مؤسسات التعليم الجامعي:**

(1) **دراسة السعدون (2018)** بعنوان "إدارة الاحتواء العالي في تعزيز رأس المال

النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض

الجامعات والكليات الأهلية العراقية"، هدفت إلى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء

العالي بأبعاده (المشاركة باتخاذ القرار، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد وامتلاك

المعرفة) على رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة)،

واستخدمت المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة للتعرف على مستوى تطبيق أبعاد

إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي في الكليات والجامعات الأهلية من وجهة

نظر عينة الدراسة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة

الاحتواء العالي ورأس المال النفسي بأبعاده، وأوصت بضرورة منح أعضاء الهيئة

التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد، وتأسيس رأس مال نفسي

يُسهم في إنشاء عقد نفسي إيجابي للموارد البشرية.

(2) **دراسة بن بكر و أحمد (BinBakr & Ahmed, 2019)** بعنوان "عمليات

العمل عالية المشاركة والالتزام التنظيمي لعضوات هيئة التدريس في المملكة

العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مشاركة أعضاء هيئة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

التدريس في إجراءات العمل والالتزام التنظيمي، وفهم تصورات الإناث عن مشاركتهن في إجراءات العمل ومدى تأثيره على التزامهن في مؤسسات التعليم العالي السعودية، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت استبيان مسح منظم تم تطبيقه على عينة من عضوات هيئة التدريس، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين عمليات العمل عالية المشاركة والالتزام التنظيمي، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وفقاً لمتغير الكلية، وسنوات الخبرة في العمل، والمرتبة الأكاديمية، وأوصت بضرورة تلبية مطالب عضوات هيئة التدريس لمساعدتهن أن يُصبحوا أكثر انخراطاً في حياتهم العملية.

### (3) دراسة حمدان، خليل، وكميل (Hamdan, Khaleel & Kamil, 2020)

بعنوان "تشخيص واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية"، وهدفت الدراسة إلى تقييم الواقع الفعلي لممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعادها (التكامل الوظيفي، التدريب، الدوافع، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تبادل المعلومات)، واعتمدت على المنهج الوصفي لقياس مدى تطبيق هذه الممارسات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في عدد من كليات جامعة تكريت العراقية، واعتمدت على الاستبانة وعدد من المقابلات مع هؤلاء القادة لتحديد أبعاد المشكلة والحصول على معلومات حول طبيعة عملها، وتوصلت إلى أن اهتمام المؤسسة التعليمية بإشراك الكوادر التربوية في جميع الأنشطة التربوية جاء بمعدل متوسط، وأوصت بضرورة التركيز على تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المؤسسة التعليمية، وتوفير الموارد والمتطلبات والهيكل اللازمة لإدارة ناجحة عالية الاحتواء ليتم توظيفها بحثاً عن الانسجام في العملية التعليمية، ونشر روح التعاون والمشاركة بين الأكاديميين.

### (4) دراسة عبدالسلام و السيد (2021) بعنوان "ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية

التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية" وهدفت إلى الوصول إلى إجراءات



مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، واعتمدت على المنهج الوصفي للتعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال استبانة طبقت على عينة من الإداريين بكلية التربية جامعة عين شمس، وتوصلت إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تنمية إدارة الاحتواء العالي بالكلية من أهمها: ندرة الاستفادة من الكفاءات والكوادر المتميزة من الإداريين في مجالات العمل المختلفة، وضعف الحوافز المقدمة للإداريين ذوي الأداء المتميز في بعض الأقسام، وضعف وجود قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الاحتفاظ بسريتها دون مشاركتها، وقلة عدد الدورات التدريبية المقدمة للإداريين والتي تتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.

(5) دراسة حوشي وحميد(2021) بعنوان "إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي"، وهدفت إلى التعرف على مدى تركيز وتطبيق إدارة الاحتواء العالي بأبعدها في جامعة ميسان ودورها في منع الوقوع والتعرض للانجراف الاستراتيجي الذي يُزعزع المؤسسة الأكاديمية ويحول دون تقدمها إلى الأمام في المستقبل، واستخدمت المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة طبقت بأسلوب الحصر الشامل على جميع القيادات الإدارية في جامعة ميسان للتأكد من وجود علاقة بين إدارة الاحتواء العالي، والانجراف الاستراتيجي، وتوصلت إلى وجود اهتمام واضح بأبعاد إدارة الاحتواء العالي كونها من الأساليب الإدارية الحديثة لدعم وتعزيز العنصر البشري لتجنب الانجراف الاستراتيجي.

(6) دراسة الحمداي(2022) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية ISO21001: دراسة استطلاعية في جامعة الأنبار" هدفت إلى التحقق لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تطبيق المواصفة الدولية ISO21001 لما لتلك الممارسات من أهمية بارزة في حشد وتطوير واستنفار الطاقات الكامنة للموارد البشرية في جامعة الأنبار، واستخدمت

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

المنهج الوصفي التحليلي، وعمدت إلى استطلاع آراء عينة من القيادات الجامعية حول دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز ودعم تلك الموارد والإمكانات، وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير موجبة لممارسات إدارة الاحتواء العالي في أبعاد المواصفات الدولية **ISO21001**، وقدمت الدراسة بعض التوصيات والآليات لتعزيز وتحسين الأداء لما له من دور فعال في عملية رسم المسار الاستراتيجي لتبني المواصفات العالمية في الجامعة والتميز فيها.

(7) دراسة الشعراوي (2022) بعنوان "دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي" دراسة ميدانية على العاملين بجامعة 6 أكتوبر"، وهدفت إلى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير المعرفة، ومشاركة المعلومات والحوافز والمكافآت) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (المواءمة، والروابط، والتضحية)، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة الدراسة على عينة من العاملين بجامعة 6 أكتوبر، وتوصلت الدراسة إلى أنه يُمكن الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة 6 أكتوبر، وأوصت بضرورة بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي بما يُعزز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالجامعة.

(8) دراسة علوان (2022) بعنوان "إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق" دراسة تحليلية"، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة تدريس جامعة الزقازيق، وتوصلت إلى غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلياتهم، حيث تبين أن هناك قصور وضعف في توفير فرص الترقى وقصور في توفير أدوات وبرامج الاتصال الحديثة، وغياب

الاهتمام المؤسسي بقياس مستوى السعادة لدى أعضائها، حيث لا تهتم بتطبيق سياسات وبرامج تُحقق السعادة المؤسسية لأفرادها، بالإضافة لوجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين إدارة الاحتواء العالي وتحقيق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس.

**ثانياً: الدراسات التي تناولت السلوكيات المضادة للإنتاجية في مؤسسات التعليم الجامعي:**

(1) دراسة عبدالسلام، أبو ورده، والعقدة (2018) بعنوان "أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، وسعت إلى اختبار أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي ممارسة إدارة المواهب وممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة باختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي، النوع، السن)، وقدمت مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تحسين ممارسات إدارة المواهب والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المؤسسة.

(2) دراسة ألسون، بوراس، سابادو، وتاندانج (Alson, Porras, Sabado & Tandang, 2019) بعنوان "السلوكيات المضادة للإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي" وهدفت إلى توسيع نطاق فهم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي، واتخاذ التدابير والإجراءات للحد من تكرار حدوث هذه

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

السلوكيات في جامعة نظام المساعدة الدائمة DALTA بالفلبين، واعتمدت على المنهج الوصفي والاستبانة لتحديد وقياس سلوكيات العمل ذات النتائج العكسية في جامعة نظام المساعدة الدائمة بجامعة دالتا بالفلبين، وتم تطبيقها على عينة من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين، وتوصلت إلى أن سلوكيات العمل العكسي كانت ضئيلة للغاية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السلوكيات المضادة للإنتاجية باختلاف متغير النوع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح الموظفين الذين قضوا فترة أطول في الجامعة، وأوصت بضرورة بناء فريق منتظم بقيادة إدارة الموارد البشرية لتجنب تراكم بيئة عمل غير صحية، وإجراء التوجيه الدوري لجميع الموظفين.

### (3) دراسة خليف (2019) بعنوان "دور إستراتيجيات إدارة الصراع في الحد من

السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة مقارنة بين آراء الطلاب والعاملين في المعاهد العليا الخاصة"، وهدفت إلى التعرف على أهم السلوكيات المضادة للإنتاجية الشائعة في المعاهد الخاصة العليا وأهم إستراتيجيات إدارة الصراع والتي يُؤثر استخدامها في الحد أو تقليل هذه السلوكيات وذلك من وجهة نظر كل من العاملين والطلاب، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تجميع البيانات بالاعتماد على قائمتي استقصاء (طلاب، عاملون)، وتوصلت إلى أن إستراتيجيات إدارة الصراع تُؤثر بشكل معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية، كما توصلت إلى وجود اختلاف معنوي إحصائياً بين آراء العاملون والطلاب فيما يتعلق بمعظم السلوكيات المضادة للإنتاجية (السرقه، والتخريب، وانحراف الإنتاج) باستثناء سلوك الانسحاب والاعتداء على الآخرين في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم.

### (4) دراسة أبو راس (2020) بعنوان "أثر الولاء التنظيمي للعاملين على الحد من

سلوكيات العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية" وهدفت إلى دراسة تأثير الولاء

التنظيمي للعاملين على سلوكيات العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية، وتحديد مدى وجود اختلافات معنوية بين العاملين بالجامعات من حيث سلوكيات العمل المضادة للأداء، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مُوجهة لعينة من العاملين وأعضاء هيئة التدريس لدى الجامعات الليبية، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين كلا من متغيري الدراسة، ووجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي على الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء في تلك الجامعات الليبية، وقدمت مجموعة من التوصيات تُساعد على زيادة الولاء التنظيمي للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(5) دراسة عريض (2020) بعنوان "المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة" دراسة ميدانية في بعض جامعات الشمال السوري" وهدفت إلى التعرف على مستوى الإحساس بالمضايقة لدى العاملين في بعض جامعات مناطق الشمال السوري، وكذلك التعرف على درجة ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، والتعرف على أثر المضايقة في مكان العمل بأبعادها المختلفة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة من أعضاء الهيئة التعليمية والموظفين الإداريين، وتوصلت إلى وجود مستوى منخفض جداً من الإحساس بالمضايقة في مكان العمل لدى العاملين، وكذلك مستوى منخفض جداً لممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.

(6) دراسة أفضل، آصف، ستار، وبوتاح, (Afzal, Asif, Sattar & Bhuttah, 2021) بعنوان "استكشاف السلوكيات للإنتاجية والعكسية للموظفين في قطاع التعليم العالي- دراسة حالة"، وهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة في الجامعة الوطنية الحديثة للغات، ومدى ارتباط الرضا الوظيفي بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، واستخدمت المنهج الاستقرائي والمنهج

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

الاستنباطي، واعتمدت على كلا من الأساليب الكمية والنوعية، حيث تم إجراء مقابلات فردية وجماعية، وتم تطبيق استبيان لتقييم مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقدمت مجموعة من الاقتراحات لتحقيق الرضا الوظيفي من أهمها توفير فرص التطوير الذاتي، والدورات التدريبية، وعقد الندوات وورش العمل، وتحسين الشعور بالانتماء والشعور بالمشاركة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

(7) دراسة أبون، مارتن، كابيلو، إنكارناسيون، وتيوجينيا (Abun, Martin, Cabillo, Encarnacion & Theogenia, 2022) بعنوان "الإدارة

الإنسانية والسلوكيات ذات النتائج العكسية كما يراها الموظفون" وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير أسلوب الإدارة الإنسانية للمسؤولين على السلوك العكسي للموظفين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد مستوى أنماط الإدارة الإنسانية للمسؤولين كما يراها الموظفون وتأثيرها على السلوك المضاد للإنتاجية في كلية الكلمة الإلهية في لاواج، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري كلية الكلمة الإلهية في لاواج يُمارسون الإدارة الإنسانية بدرجة عالية، وأن سلوك العمل المضاد للإنتاجية لموظفي الكلية جاء بدرجة منخفضة، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة الإنسانية والسلوك المضاد للإنتاجية للموظفين.

(8) دراسة فيك و البرو (Fic & Albro, 2022) بعنوان "آثار السلوكيات العكسية

في مكان العمل على صحة ورفاهية المهنيين الأكاديميين في المكتبات الأكاديمية"، وهدفت إلى التعرف على مدى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية في المكتبات الأكاديمية، ومعرفة مدى تأثير هذه السلوكيات على صحة ورفاهية أمناء المكتبات

الأكاديمية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات حول السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج عكسية في مكان العمل، وتوصلت إلى أن السلوكيات السلبية منتشرة في المكتبات الأكاديمية بمستوى يتراوح ما بين منخفض إلى متوسط، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة السلوك والعوامل الديموغرافية مثل نوع المؤسسة، مدة العمل، أو العمر، وأوصت بضرورة تدريب الموظفين على السلوك المناسب في مكان العمل، وتحديد إستراتيجيات واضحة وفعالة للاتصال بين الإدارة والموظفين.

(9) دراسة يان، جوهري، يحيى، وتشين (Yean, Johari, Yahya & Chin, 2022)

بعنوان "محددات عدم الرضا الوظيفي وتأثيرها على السلوك المضادة للإنتاجية لموظفي الجامعة" وسعت إلى التحقيق في تأثير الضغوط الوظيفية مثل (الحمل الزائد للدور، وغموض الأدوار، والقيود التنظيمية) على عدم الرضا الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين موظفي الجامعة، واعتمدت على المنهج الوصفي مُستعينة باستبانة طبقت على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالجامعة، وتوصلت إلى أن القيود التنظيمية، وإِحمِل الزائد للدور، وغموض الدور من الضغوط المهمة التي تُزيد من عدم الرضا الوظيفي، والتي بدورها تُزيد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين موظفي الجامعة، وأوصت بضرورة تحسين ظروف العمل، وتوفير الموارد الكافية لموظفي الجامعة كوسيلة لتقليل عدم الرضا الوظيفي، والقضاء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتقديم سياسات واضحة لجميع موظفي الجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء وتحليل ما تم عرضه من دراسات سابقة عربية وأجنبية، يتضح ما يلي:

- أكدت معظم الدراسات المرتبطة بإدارة الاحتواء العالي على الدور الحيوي والمهم لمدخل إدارة الاحتواء العالي في تعزيز أداء المؤسسات الجامعية وتشكيل سلوكيات

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

إيجابية بما ينعكس إيجابياً على المؤسسات الجامعية، حيث تناولت دراسة السعدون(2018) إدارة الاحتواء العالي وتعزيز رأس المال النفسي، بينما تناولت دراسة حوشي و حميد(2021) إدارة الاحتواء العالي ودورها في تجنب الانجراف الاستراتيجي، في حين تناولت دراسة الشعراوي(2022) إدارة الاحتواء العالي وتعزيز الرسوخ الوظيفي، كما تناولت دراسة علوان(2022) إدارة الاحتواء العالي وتحقيق السعادة المؤسسية.

- هناك بعض الدراسات التي تناولت السلوكيات المضادة للإنتاجية وعلاقتها بمتغيرات مختلفة: حيث تناولت دراسة عبدالسلام، أبو وردة، والعقدة(2018) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وإدارة المواهب، كما تناولت دراسة خليف(2019) السلوكيات المضادة للإنتاجية وإستراتيجيات إدارة الصراع، وتناولت دراسة أبو راس(2020) السلوكيات المضادة للإنتاجية والولاء التنظيمي، في حين تناولت دراسة عريض(2020) السلوكيات المضادة للإنتاجية والمضايقة في مكان العمل، بينما تناولت دراسة أبون، مارتن، كابيلو، إنكارناسيون، وتيوجينيا (Abun, Martin, Cabillo, Encarnacion & Theogenia, 2022) السلوكيات المضادة للإنتاجية والإدارة الإنسانية، وتناولت دراسة فيك و البرو(Fic, Albro, 2022) السلوكيات المضادة للإنتاجية وصحة ورفاهية أمناء المكتبات الجامعية، في حين تناولت دراسة يان، جوهري، يحيى، وتشين (Yean, Johari, Yahya & Chin, 2022) السلوكيات المضادة للإنتاجية وعدم الرضا الوظيفي.
- اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، وإن كانت هناك بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي مثل دراسة أفضل، آصف، ستار، وبوتاح (Afzal, Asif, Sattar & Bhuttah, 2021).



- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لمتغيري إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية معاً، وتلك خصوصية البحث الحالي، بل والأخص تناول المتغيرين معاً على جامعة المنوفية، حيث لا تُوجد أي دراسة عربية أو أجنبية تناولت العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية خصوصاً للجامعات سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، وهو ما ينفرد به البحث الحالي عن كافة الدراسات السابقة في تناوله لإدارة الاحتواء العالي كمدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية؛ لذا فإن هذا البحث يُعد إسهاماً للمكتبة العربية، حيث أنه يُسد فجوة واضحة في هذا المجال بالإضافة إلى أنه سوف يفتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التأسيس النظري والفكري لمتغيري البحث إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، كما استفادت الباحثة منها في بعض الجوانب الخاصة بصياغة بعض محاور وفقرات الاستبانة التي طبقتها الدراسة الحالية، وكذلك بيان دور إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

### منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث الحالي بهدف وصف الظاهرة والتنبؤ بها وتفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة، حيث يُمثل المنهج الوصفي طريقة يُعتمد عليها في وصف الظاهرة موضع البحث، وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى اعتماداً على مسح وتحليل الدراسات والبحوث المرتبطة بالظاهرة ومتغيراتها؛ لجمع الحقائق والمعلومات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً وتفسيرها؛ لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة موضوع البحث (ديوبولد، 2007، ص245؛ الرشيدى، 2000، ص59)، كما استخدم البحث الأسلوب الارتباطي كأحد أساليب المنهج الوصفي؛ حيث يتميز الأسلوب الارتباطي بأنه يصف بشكل كمي درجة علاقة المتغيرات ببعضها البعض، ويتضمن جمع البيانات لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة قائمة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات القابلة للقياس ومدى قوة هذه العلاقة إن وجدت (Gay, Mills & Airasian, 2012, p.9).

وفي ضوء ذلك سار البحث في خطوات منهجية إجرائية مثلت أقسامه وبنيته، وأجابت عن أسئلته، على النحو الآتي:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث؛ وتضمن مقدمة البحث، ومشكلته وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، ومصطلحاته، وحدوده، والدراسات السابقة، ومنهج البحث وخطواته، ومثلت هذه الخطوة القسم الأول من البحث، والذي جاء تحت عنوان "الإطار العام للبحث"
- **الخطوة الثانية:** بناء الإطار النظري للبحث؛ وتناول الأسس النظرية لإدارة الاحتواء العالي والأسس النظرية للسلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المعاصرة؛ إجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة

في القسم الثاني من البحث، والذي جاء تحت عنوان "إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المعاصرة - إطار نظري".

● **الخطوة الثالثة:** دراسة نظرية تحليلية لواقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية، مبيّنة طبيعة جامعة المنوفية واستعراض جهودها فيما يتعلق بممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لأعضاء جهازها الإداري؛ وذلك إجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث، والذي جاء تحت عنوان "واقع إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية: دراسة نظرية وثنائية".

● **الخطوة الرابعة:** إجراءات الدراسة الميدانية للبحث وتحليل وتفسير نتائجها؛ حيث تضمنت إجراءات الدراسة الميدانية وأهدافها، وإعداد الاستبانة وتقنينها، ومجتمع البحث وعينته وتوصيفها، ثم تطبيق الاستبانة على عينة البحث وتحليل النتائج وتفسيرها؛ وذلك إجابة عن أسئلة البحث (الثالث، والرابع، والخامس، والسادس)، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث، والذي جاء تحت عنوان "إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها".

● **الخطوة الخامسة:** وضع مقترحات إجرائية لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية؛ إجابة عن السؤال السابع والأخير من أسئلة البحث، وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الخامس والأخير من البحث، والذي جاء تحت عنوان "مقترحات إجرائية لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية".

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الخطوات على النحو الآتي:

### القسم الثاني: إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المعاصرة "إطار نظري"

يتضمن الإطار النظري للبحث الحالي ثلاثة مباحث أساسية؛ يتناول المبحث الأول منها تحديد الأسس النظرية لمدخل إدارة الاحتواء العالي، ويتناول المبحث الثاني السلوكيات المضادة للإنتاجية في ضوء البحوث التي اهتمت بدراسة هذا السلوك السلبي، بينما يتناول المبحث الثالث ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، ويُمكن عرض هذه المباحث بالترتيب على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لمدخل إدارة الاحتواء العالي بالجامعات المعاصرة:

تُعد إدارة الاحتواء العالي مدخلاً إدارياً معاصراً لإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسات، يقوم على تطوير وتحفيز الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وسوف يعرض هذا المبحث إدارة الاحتواء العالي من حيث نشأتها، ومفهومها، وأهميتها، ومبادئها وأبعادها، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: نشأة إدارة الاحتواء العالي ومفهومها **High Involvement**

#### **:Management**

ظهرت إدارة الاحتواء العالي في ثمانينات القرن العشرين، وكان رائدها عالم النفس الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم إدوارد لولر Edward Lawler 1986م؛ وذلك لوصف نهج إداري يُركز على مشاركة العاملين ويُدعم تحسين أدائهم ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل وتحقيق النتائج الإيجابية في المؤسسة (Hamdan, Khaleel & Kamil, 2020, p.1 ; Wood & Ogbonnaya, 2016, p.3072).

وتُعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الاحتواء العالي، وتقوم هذه النظرية على عدة أصول نظرية منها النظرية الاقتصادية

والنظرية الأنثربولوجية والنظرية النفسية السيكلوجية، وكان من أهم رواد هذه النظرية جورج هومانز، وبيتر بلاو(البياتي، 2012، ص67)، وتؤكد هذه النظرية على أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاحتواء العالي تبعث رسالة للعاملين بأنها تهتم بتطويرهم وباهتماماتهم، لذلك يبذل العاملون جهود أكبر في عملهم لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي، وبالتالي فإن ضعف اهتمام المؤسسة بممارسات الاحتواء العالي يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوكيات العاملين ويؤدي إلى ضعف أدائهم وإنتاجيتهم (Liu, 2018, p.313).

وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، وبناء على معيار التبادل فإن العاملين يتبادلون الدعم والاهتمام من خلال توجيه اتجاهاتهم الإيجابية وسلوكياتهم تجاه المؤسسة، ومن ثم يمكن تعزيز التبادلات الاجتماعية من خلال طريقة معاملة المؤسسة مع العاملين؛ فما تقوم به المؤسسة من إجراءات سوف يتم تبادله من العاملين فيها، فعندما تُرسل المؤسسات إشارات للعاملين بأنها تُقدر إسهاماتهم وتسعى لتلبية اهتماماتهم؛ فإن الأفراد العاملين يستجيبون باتجاهات وسلوكيات إيجابية (Dorta-Afonso, Romero-Dominguez & Benitez-Nunez, 2023, p.2)، ومن ثم فإذا كانت الأنشطة التي يقوم بها الفرد مصحوبة بمكافآت مادية أو معنوية، فإن الفرد سيعبر هذه الأفعال والأنشطة للرجوع في الحصول على المزيد من هذه المكافآت.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية يُمكن أن تزيد من علاقات التبادل بين العاملين والمؤسسة، فعندما تهتم إدارة الجامعات بحاجات العاملين بها وتطويرهم وتحقيق رفاهيتهم، فسوف يؤدي ذلك إلى علاقات تبادل إيجابية من جانب العاملين تجاه الجامعة تتمثل في اتجاهات وسلوكيات إيجابية مثل أداء أفضل والالتزام في العمل ومشاركة في حل المشكلات التي تُواجهها المؤسسة، ومن ثم فإن إدارة الجامعات كلما بذلت جهودها من أجل تطبيق ممارسات الاحتواء العالي والتي

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

تعكس اهتمامها بالعاملين وتقديرها لإسهاماتهم، أدى ذلك إلى بذل العاملين لسلوكيات إيجابية من جانبهم تنعكس إيجابياً على أداء الجامعات بشكل عام.

وقد استخدم الباحثون مصطلحات متعددة ليعبروا عن إدارة الاحتواء العالي منها (ممارسات عمل الأداء العالي، وأنظمة الأداء العالي، وإدارة الالتزام العالي، وعمليات العمل عالية المشاركة)، وتتفق كل هذه المصطلحات في فلسفة الاحتواء العالي والتي تُعبر عن الإثراء والاندماج الوظيفي والاهتمام بالعاملين ومنحهم استقلالية أكبر لممارسة وظائفهم، ورفع مستويات الثقة داخل مواقع العمل، وتعزيز المشاركة العالية (Rimi & Yusoff, 2013, p.538 ; Ahmad, Shahzad, Waheed & Khan, 2014, p.73 ; Kilroy, Flood, Bosak & Chenevert, 2016, p.4).

وقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم إدارة الاحتواء العالي وفقاً لاختصاصاتهم، فقد عُرفت إدارة الاحتواء العالي بأنها مدخل إداري يُشجع على المزيد من الاستباقية والتعاون بين العاملين باعتباره مدخلاً لتصميم الوظائف عالية الجودة والتي تُتيح للعاملين الاستقلالية والمرونة الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم (Wood & Ogbonnaya, 2016, p.3073).

ويُعرّف تهامي (2020، ص83) إدارة الاحتواء العالي بأنها مجموعة من الممارسات المستخدمة من قبل المؤسسة والتي تهدف إلى رفع مستويات الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة وتزيد من قدراتهم الجوهرية، وتُعزز مشاركتهم في عمليات وإجراءات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

كما يُعرّف شرقي (2021، 289) إدارة الاحتواء العالي بأنها نهج تعاوني بين الإدارة والعاملين يتضمن مجموعة متنسقة من ممارسات الموارد البشرية والتي تُدعم احتواء العاملين بمعارفهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وتدريبهم ودمجهم وتحفيزهم ودعمهم ومنحهم الاستقلالية في العمل، ليُصبحوا على قدر من الالتزام العالي الذي يسمح لهم بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ويعرّفها مبارز(2022، ص307) بأنها مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تعمل على تحفيز العاملين، وتعزيز مهاراتهم، ومشاركتهم في صنع القرارات، وتدريبهم ومكافأهم مما يقلل من دوران العمل ويزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وهذا يحقق الأداء العالي لمؤسساتهم.

وباستقراء ما سبق يتضح أن مدخل إدارة الاحتواء العالي يركز على احتواء الأفراد العاملين، وتزويدهم بالفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات المرتبطة بأداء وظائفهم، وتدريبهم بما يؤدي إلى اكتساب مزيد من المهارات والمعارف وتحسين إنتاجيتهم، ومن ثم تُثري إدارة الاحتواء العالي حياة العاملين العملية من خلال تقديم قدر أكبر من الاستقلالية، فعندما يتمتع الفرد بالاستقلالية الوظيفية، يُمكنه الانطلاق نحو الابتكارات في ممارسات أعماله اليومية.

#### ثانياً: أهمية إدارة الاحتواء العالي:

تعد إدارة الاحتواء العالي مدخل إداري يُشجع على زيادة النشاط المؤيد لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والمرونة والتعاون بينهم بما يحقق التطوير المستمر للعمل في الجامعة (Peutere, Saloniem, Bockerman, Aho, Natti, & Nummi, 2022, p.855)؛ لذا تظل إدارة الاحتواء العالي في قلب التفكير الإداري الحديث، حيث تُركز على مشاركة العاملين وتطويرهم، كما تتسع ممارساتها على نطاق واسع لتشمل تصميم الوظائف والعمل الجماعي والمرونة الوظيفية والتدريب المكثف والتطوير ومشاركة المعلومات والتقييم (Wood, Burrige, Rudloff & Green, 2015, p.166).

وتؤدي إدارة الاحتواء العالي دوراً رئيسياً في تطوير الأداء التنظيمي من خلال ما يلي:

- توليد أفكار جديدة تُساعد على تعزيز الابتكار والإبداع، فهي وسيلة يتم من خلالها حل ما يُواجه الجامعة من مشكلات وصراعات تنظيمية.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- تشجيع العمل بروح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الانسجام والتكيف الاجتماعي بين العاملين.
- الاهتمام بالعاملين واحترامهم، واحتوائهم، ومساهماتهم ومشاركتهم، وتعزيز دافعيتهم وتحفيزهم نحو العمل.
- تقاسم وتبادل المعلومات بين العاملين مما يساعد على فهم أهداف المؤسسة وثقافتها.
- تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة وتحقيق رضاهم وتعزيز التنوع الوظيفي لهم.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل، وجعل العاملين قادرين على معرفة ما هو متوقع منهم (Ahmad, Shahzad, Waheed & Khan, 2014, p.71-72).

وبذلك فإن إدارة الاحتواء العالي تُساعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ورفع جودة العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي، والتقليل من حالة عدم الرضا الوظيفي، والتقليل من إجهاد العمل، وتحفيز المرؤوسين على ممارسة السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تصب في صالح الجامعة.

كما أن إدارة الاحتواء العالي تُزيد من الرضا الوظيفي، وذلك بسبب انعكاس الاحترام والتقدير الذي تُعطيه الإدارة إلى الأفراد والمتمثل بما تمنحه من سهولة حصول على المعلومة عند الحاجة إليها والأخذ بالرأي المطروح والتقليل من الحالات الناتجة من المعاملة السيئة من قبل الفرد العامل مثل التهكم التنظيمي ودوران العمل (على، وحسن، 2022، ص139)، كما تُساعد إدارة الاحتواء العالي على تحسين الجودة والابتكار وتحفيز العاملين وإطلاق إمكاناتهم غير المستغلة والعمل الجماعي وتحقيق مستويات



عالية من الاستقلالية، والقضاء على التوتر بين العاملين (Boxall & Huo, 2022, p.41).

وأكدت العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الاحتواء العالي على أن التطبيق الناجح لهذا المدخل يُحقق العديد من الفوائد والمنافع للجامعة، نظرًا لما تمتلكه إدارة الاحتواء العالي من تأثيرات إيجابية على الأداء، وزيادة إنتاجية العمل، ويُمكن توضيح أهمية ومزايا مدخل إدارة الاحتواء العالي من خلال ما يلي:

(1) **تحقيق الريادة الاستراتيجية:** أصبح ضمان البقاء والاستمرارية اليوم هاجسًا حقيقيًا يُواجه أغلب المؤسسات، نظرًا لما تشهده من تحديات صعبة فرضتها بيئة أعمال شديدة التغيير مع دوامة منافسة متزايدة، فأضحى الوصول إلى الريادة الاستراتيجية هو الحل الأمثل لتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحمل المخاطرة وقبول المجازفة مع القدرة على رؤية الفرص وغرس الثقافة الإبداعية، فكانت إدارة الاحتواء العالي مدخلًا إداريًا معاصرًا لإدارة الأفراد العاملين بمختلف المؤسسات من أجل تحقيق ذلك وتحريك القدرات الإبداعية للعاملين (عليون و حميدات، 2022، ص305).

(2) **تنمية جدارات الموارد البشرية:** تُعزز ممارسات إدارة الاحتواء العالي من مشاركة الأفراد العاملين، وتُشجع على تبادل المعلومات وتُوفر بيئة نفسية آمنة مما يُعزز ويُحسن من مهارات الموظفين وقابلياتهم، وهذا هو الانعكاس الواقعي لتطوير جدارات الموارد البشرية، حيث إن زيادة المساهمة تُمكن الأفراد العاملين من العمل على بناء قدراتهم الذاتية وتطوير معارفهم ومهاراتهم بما يتفق مع تحقيق أهدافهم الشخصية (مبازر، 2022، ص347).

(3) **تحقيق السعادة المؤسسية:** تُستخدم ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتطوير الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم لتحقيق مستوى عالٍ من الانسجام بينهم وبين بيئة عملهم ومن ثم تحقيق السعادة المؤسسية، وفي هذا الصدد أكدت دراسة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

علوان (2022، ص105) على وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الاحتواء

العالي وتحقيق السعادة المؤسسية في مختلف بيئات العمل ومنها الجامعة.

(4) **تعزيز الرقابة التنظيمية:** تُساعد إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الرقابة

التنظيمية من خلال الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات، والتي يُمكن

اغتنامها واستثمارها؛ من أجل تعظيم قدراتها التنافسية، إلى جانب أنها تُسهم في

تحقيق المرونة في الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية،

بما يُمكن الجامعة من تدعيم نقاط القوة الموجودة فيها وعلاج نقاط الضعف، بما

يُساعد في اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة

تتفوق بها على منافسيها، حيث توصلت دراسة محمود (2021، ص ص220-

221) إلى وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء

العالي من جانب الرقابة التنظيمية من جانب آخر، وتدل هذه العلاقة على أهمية

هذه الممارسات في تعزيز الرقابة التنظيمية.

(5) **تعزيز الرسوخ الوظيفي:** تُؤدي إدارة الاحتواء العالي دورًا أساسيًا في تحسين

أداء المؤسسات وتحسين مناخ العمل الأخلاقي وسلوكيات المواطنين التنظيمية

والقدرة على إدراك الظروف البيئية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا السياق

توصلت دراسة الشعراوي (2022، ص401) إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية

لأبعاد ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرسوخ الوظيفي بأبعاده.

(6) **تعزيز العدالة التنظيمية:** يُعد خلق بيئة عمل ملائمة وخلق مستوى من الشعور

بالعدالة التنظيمية من المهام الأساسية التي تُواجه معظم المؤسسات، ومن المداخل

المهمة لخلق هذا الشعور مدخل إدارة الاحتواء العالي، حيث توصلت دراسة

العبيدي و السعدي (2018، ص60) إلى وجود تأثير معنوي لمدخل إدارة الاحتواء

العالي بأبعاده (التدريب، الاندماج الوظيفي، التحفيز، دعم التكنولوجيا) في تعزيز

العدالة التنظيمية، كونه أحد المرتكزات الأساسية في دعم وإسهام العدالة التنظيمية بين العاملين.

(7) **تعزيز الصحة التنظيمية:** تُسهم ممارسات الاحتواء العالي للعاملين بشكل معنوي في تعزيز الصحة التنظيمية للمؤسسات (حسين، 2018، ص165)، حيث يُركز مدخل إدارة الاحتواء العالي على بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المستويات المختلفة بهدف تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.

(8) **تعزيز رأس المال النفسي:** يُعد رأس المال النفسي أحد أهم الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة في مجموعة الصفات النفسية الإيجابية التي يتصف بها الفرد، والتي تُمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والمرونة عند مواجهة التحديات والعقبات أثناء العمل، وفي هذا السياق توصلت دراسة السعدون (2018، ص117) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين تأثير إدارة الاحتواء العالي ورأس المال النفسي، ومن ثم فإدارة الاحتواء العالي لها دور كبير في تحسين كفاءة رأس المال النفسي.

(9) **الحد من الضغوط الوظيفية:** تُساعد مبادئ إدارة الاحتواء العالي على تقليل أو الحد من الضغوط الوظيفية للأفراد العاملين، فقد أكدت دراسة خروفة و عبودي (2020، ص ص207-208) على وجود علاقة معنوية سالبة بين إدارة الاحتواء العالي وظهور الضغوط التنظيمية، ومن ثم فمبادئ إدارة الاحتواء العالي تُعد أحد العوامل الأساسية التي تُحد من ظهور الضغوط الوظيفية لدى العاملين، ويتمثل ذلك في تقليل حالات الصراع والغموض في الأدوار التي يُمارسها الفرد فضلاً عن زيادة الأعباء الوظيفية وضعف فرص التقدم والنمو الوظيفي.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

(10) الحد من الانجراف الاستراتيجي: تُعد إدارة الاحتواء العالي من الأساليب الإدارية

المهمة التي يجب اتباعها بكافة مقوماتها حتى تُجنب وتُبعد المؤسسة عن الانجراف الاستراتيجي (حوشي و حميد، 2021، ص310).

(11) الحد من التمر الوظيفي: تُسهم إدارة الاحتواء العالي في تقليل سلوك التمر

الوظيفي، حيث توصلت دراسة على و حسن(2022، ص148) إلى وجود علاقة عكسية بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك التمر الوظيفي، حيث أن الإدارة إذا عملت على زيادة ممارستها في أي بعد من أبعاد إدارة الاحتواء العالي(الاندماج الوظيفي- التحفيز- مشاركة المعلومات- فرق العمل) فسوف يقود هذا إلى احتواء هذا السلوك السلبي؛ لذا فمن المهم ترسيخ مدخل إدارة الاحتواء العالي لدى المؤسسة وإدارتها وتشجيعها على اعتماده كاستراتيجية علاجية لما يُواجهها من ظواهر سلبية تظهر أثناء العمل.

(12) الحد من الصمت التنظيمي: يُمثل الصمت التنظيمي ظاهرة سلبية، يُمكن للإدارة

الفعالة الساعية نحو تحسين أدائها المؤسسي السيطرة عليها والتغلب على آثارها السلبية من خلال كسر ثقافة الصمت وتشكيل مناخ داعم وثقافة تنظيمية جديدة تُدعم قيم الديمقراطية والابتكار والشفافية والعدالة وغيرها من قيم العمل الإيجابية، والعمل على تفعيل قنوات الاتصال بين إدارة المدرسة والمعلمين، ولتحقيق كل ذلك ينبغي تبني تطبيق إدارة الاحتواء العالي والتي تعمل على تحفيز المعلمين وتعزيز مهاراتهم ورفع مستويات الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي والإدارة العليا، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع المدرسي(عبدالسلام و هلال، 2022، ص398).

وباستقراء ما سبق، يُمكن توضيح أهمية إدارة الاحتواء العالي من خلال الشكل الآتي:

## أهمية إدارة الاحتواء العالي

الحد من التمر الوظيفي	تعزيز الرسوخ التنظيمي	تحقيق الريادة الاستراتيجية
الحد من الضغوط الوظيفية	تعزيز العدالة التنظيمية	تنمية جدارات الموارد البشرية
الحد من الانجراف الاستراتيجي	تعزيز الصحة التنظيمية	تحقيق السعادة المؤسسية
الحد من الصمت التنظيمي	تعزيز رأس المال النفسي	تعزيز الرشاقة التنظيمية

### شكل (1) يوضح أهمية إدارة الاحتواء العالي (المصدر: من إعداد الباحثة)

وإجمالاً لما سبق يتضح أن إدارة الاحتواء العالي مدخلاً يُساعد الجامعات على تطوير وتحسين أدائها المؤسسي من خلال تمكين العاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تُمكنهم من السيطرة على القرارات المتعلقة بعملهم، ودمجهم في إطار العمل الجامعي وتحفيزهم بما يُولد لديهم الشعور بالأهمية والفخر والتحدي والحماس والإلهام والتقدير، فضلاً عن منح العاملين الفرص للحصول على المعلومات حول أداء الأعمال والخطط والاستراتيجيات وتنمية وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم، ورفع مستوى التعاون بين أعضاء المجتمع الجامعي.

### ثالثاً: مبادئ إدارة الاحتواء العالي:

حدد إدورد لولر Edward Lawler عام 1986م إطار PIRK الذي يشتمل على أربعة مبادئ أساسية لإدارة الاحتواء العالي وهي القوة Power، والمعلومات Information، والمكافآت Reward، والمعرفة Knowledge مكونة ما يُسمى بمعادلة الاحتواء العالي؛ التي يُمكن توضيحها فيما يلي:

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

***High Involvement = Power × Information × Rewards × Knowledge***

الاحتواء العالي = القوة × المعلومات × الحوافز × المعرفة

(Boxall & Macky, 2014, p.966 ; Kilroy, Flood, Bosak & Chenevert, 2016, p.5 ;

نصر، 2017، ص385; 3; Mehmood, Macky & Fevre, 2022, p.3;

Boxall & Huo, 2022, p.44).

ويُمكن توضيح ذلك بالتفصيل على النحو الآتي:

(1) **القوة Power:** تعني إمداد العاملين بالقوة اللازمة لاتخاذ قرارات مهمة تتعلق بأدائهم وجودة حياتهم الوظيفية، ومن ثم فعند منح العاملين مستوى أعلى من القوة يزداد احتوائهم.

(2) **المعلومات Information:** يُقصد بالمعلومات مدى اطلاع العاملين على السياسات والإجراءات المتعلقة بعملهم، وذلك حتى يستطيع العاملون المشاركة في صنع القرارات، بشرط أن يتم إمدادهم بالمعلومات بالقدر الذي يحتاجونه دون إمدادهم بتفاصيل خارج دائرة اهتمامهم، ويُعد التحدي الرئيسي لإدارة الاحتواء العالي للعاملين هو تهيئة نظام للمعلومات بالمؤسسة يُمد العاملين بالبيانات المناسبة لعملهم في الوقت المناسب.

(3) **المعرفة Knowledge:** وتعني تحسين وتطوير معرفة العاملين من خلال الاهتمام بتدريبهم وتطويرهم حتى يمتلكوا مهارات تُمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة.

(4) **المكافآت Rewards:** تُعد الحوافز والمكافآت المكون الأساس في معادلة الاحتواء العالي، وتضمن المكافآت استخدام العاملين لقوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح

المؤسسة، حيث يحتاج العاملون إلى أن يشعروا أن المؤسسة تُقدر وتُثمن مجهوداتهم وتُعوّضهم عن الاستخدام الفعال للقوة، والمعرفة، والمعلومات. ومن ثم فإدارة الاحتواء العالي تجتمع في أربعة مبادئ أساسية هي الاحتواء بالقوة أو السلطة، والاحتواء بالمعلومات، والاحتواء بالحوافز والمكافآت، والاحتواء بالمعرفة، ومن ثم فلا بد من الاهتمام بجميع المبادئ السابق ذكرها من أجل تحقيق الاحتواء العالي للأفراد العاملين، حيث إن هذه المبادئ مرتبطة بعضها ببعض، ولا يُمكن توفير أي منهم دون توافر المبادئ الأخرى، حيث إن القوة بدون معرفة ومعلومات ومكافآت تُؤدي إلى قرارات ضعيفة، وأن المعلومات والمعرفة بدون قوة تُؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط؛ لأنهم لا يُمكنهم الاستفادة من خبراتهم، كما أن المكافآت بدون قوة ومعرفة ومعلومات تُؤدي إلى إحباط ونقص في الدافعية لدى العاملين، كما أن المعلومات والمعرفة والقوة بدون مكافآت لا يضمن استخدام العاملين لها في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن ثم فإن ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي تكمن في منح العاملين القوة لاتخاذ القرارات في مؤسساتهم، بالإضافة إلى المعلومات التي يُمكن أن تُؤثر على تصرفاتهم ومهامهم الوظيفية، والتدريب لبناء وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، فضلاً عن المكافآت لجهودهم المتميزة.

#### رابعاً: أبعاد إدارة الاحتواء العالي:

تُعد إدارة الاحتواء العالي من الممارسات الإدارية الحديثة التي تُشكل مدخلاً يلائم جميع المؤسسات خاصة التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغيير والتعقيد مع وجود منافسة شديدة، وهذا بوصفها مدخلاً تعاونياً قائماً بين الإدارة والعاملين، وعلى هذا لاقت قبولاً واستحساناً بين مختلف الدارسين الأكاديميين لما تُؤديه من دور مهم في مختلف عمليات التطوير التنظيمي (عليون و حميدات، 2022، ص320)، وقد اختلف الباحثون في حصر أبعاد إدارة الاحتواء العالي، حيث تنوعت وتعددت تلك الأبعاد حسب وجهة نظرهم ومجال عملهم، ومن ثم ستعرض الباحثة بعض الآراء لأبرز الباحثين في إدارة الاحتواء العالي بالتسلسل الزمني وفق حدود علم الباحثة وإطلاعها، وسيتم استعراض تلك الآراء في الجدول الآتي:

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

جدول (2)

آراء بعض الباحثين حول أبعاد إدارة الاحتواء العالي

المكافأة والتحفيز	الاهتمام - الإحتراف	الدعم التكنولوجي	التوظيف الفعال	تقديم الآراء	التدريب والتطوير	تشارك المعلومات	الإندماج الوظيفي	فرق العمل	المشاركة في اتخاذ القرار	التسكين	الأبعاد الباحث
✓					✓	✓				✓	Wood, Burr ridge, Rudloff & Green, 2015, p.168
	✓				✓	✓				✓	Doucet, Lapalme, Simard & Tremblay 2015, p.1060
✓					✓	✓	✓		✓		أبوليفة، ٢٠١٦، ص ٢٨٢-٢٨٣
✓		✓			✓	✓	✓	✓			عبد الستار، فرحان، ٢٠١٧، ص ١١٨-١٢٣
✓					✓	✓				✓	Rubel, Kee, Rimi & Yusoff, 2017, p.283
✓	✓				✓	✓				✓	Liu, 2018, p.314
✓					✓	✓				✓	BinBakr & Ahmed, 2019, p.601
✓		✓			✓	✓	✓				Hamdan, Khaleel, & Kamil, 2020, p. 6-7
✓		✓			✓		✓				البطران، ٢٠٢٠، ص ٤١٧
✓					✓	✓				✓	محمود، ٢٠٢١، ص ٢١١
✓			✓		✓	✓		✓			حوشي، حميد، ٢٠٢١، ص ٢٩٨-٢٩٩
✓				✓	✓			✓	✓		Peutere, Saloniemi, Bockerman, Aho, Natti, & Nummi, 2022, p.871
✓	✓	✓		✓	✓					✓	Li, Khan, Chughtai, Le, 2022, p.474
✓					✓	✓				✓	الشعراوي، ٢٠٢٢، ص ٣٦٣-٣٦٤
✓						✓	✓	✓			علي، حسن، ٢٠٢٢، ص ١٣٩-١٤٠
✓					✓	✓	✓		✓		علوان، ٢٠٢٢، ص ٤٤-٤٩
✓					✓	✓				✓	مبازر، ٢٠٢٢، ص ٣١١-٣١٦
✓			✓	✓	✓						Alqudah, Carballo-Penela & Ruzo-Sanmartina, 2022, p.3
✓					✓	✓				✓	عبد السلام، هلال، ٢٠٢٢، ص ٣٨٧
✓			✓		✓	✓				✓	Gu, Zhang, Li, Huo, 2023, p.178
١٩	٣	٤	٣	٣	١٩	١٦	٦	٤	٤	١٠	المجموع
٩٥	١٥	٢٠	١٥	١٥	٩٥	٨٠	٣٠	٢٠	٢٠	٥٠	النسبة المئوية



وباستعراض الجدول السابق يتضح أن هناك أربعة أبعاد أساسية حصلت على أعلى نسب اتفاق بين الباحثين، هذه الأبعاد هي (التمكين، ومشاركة المعلومات، والتدريب، والتحفيز)؛ لذا اعتمدت الباحثة على هذه الأبعاد كونها من أكثر الأبعاد استخدامًا من قبل الباحثين، بالإضافة إلى أنها تتفق مع أهداف البحث الحالي، ويُمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



شكل (2) يوضح أبعاد إدارة الاحتواء العالي (المصدر: من إعداد الباحثة)

ويُمكن تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو التالي:

### (1) التمكين:

يُعد التمكين أحد أبعاد إدارة الاحتواء العالي، ويُعرف التمكين بأنه إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا (رجب، 2023، ص41)، فالتمكين هو عملية يُساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل (العبيدي و السعدي، 2018، ص45)، ومن ثم فالتمكين هو منح العاملين الصلاحيات والسلطات التي تُمكنهم من المشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم.

ويُساعد التمكين على إتاحة حرية التصرف للعاملين لصنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، مع تحملهم مسؤولية نتائج العمل وتمتعهم بالاستقلالية للقيام بأدوار

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ومسئوليات العمل المختلفة؛ مما يؤدي إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل، وزيادة شعورهم بالدعم والثقة (Liu, 2018, p.314)؛ لذا فالتمكين له أهمية كبيرة على مستوى العاملين والمؤسسة؛ فعلى مستوى العاملين يؤدي التمكين إلى زيادة تحكم الفرد في أداء المهام اليومية، والشعور بالملكية والمسئولية، واكتساب معارف ومهارات وظيفية جديدة وتعزيز الولاء والالتزام، بينما على مستوى المؤسسة يؤدي التمكين إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتحسين الاتصالات، وزيادة سرعة استجابة المؤسسات للتغيرات وتحقيق ميزة تنافسية لها (Winterton, 2018, p.p.27-28 & Boxall).

ويتضح مما سبق أهمية التمكين كأحد أبعاد إدارة الاحتواء العالي، فعند منح العاملين مزيداً من الاستقلالية وحرية التصرف في اتخاذ القرارات وأداء المهام الموكلة إليهم، فإن ذلك يدعم شعورهم بالاستقلالية ويحفزهم لتحمل المسئولية ويفجر طاقاتهم الكامنة في شكل إبداعات واقتراحات تزيد من دوافعهم الإيجابية نحو العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية.

### (2) مشاركة المعلومات:

تُعد مشاركة المعلومات إحدى أبعاد إدارة الاحتواء العالي، وتُوصف مشاركة المعلومات بأنها منح العاملين كل المعلومات المطلوب مشاركتها دون التحميل المفرط بالمعلومات والنفاسيل الزائدة التي لا يحتاجون لها ويصعب معالجتها (Ramstad, 2014, p.29)، كما تُعرف مشاركة المعلومات بأنها عملية جماعية مركزية تُستخدم في مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق بشكل جماعي وتعمل على تشارك المعلومات وتبادل الآراء والأفكار المفيدة بين أعضاء الفريق في إنجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف (مبارز، 2022، ص314)، ومن ثم يُمكن تعريف مشاركة المعلومات بأنها منح العاملين كافة المعلومات المطلوب مشاركتها من خلال تقديم معلومات عن سير الأعمال

في الجامعة وعن أهدافها واستراتيجيتها ومواردها مع عدم المبالغة بالتحميل المفرط بالمعلومات والتفاصيل التي لا يحتاجونها.

وتعتمد مشاركة المعلومات بشكل أساسي على إتاحة المعلومات بشفافية دون غموض أمام جميع العاملين بالجامعة، حيث أكدت دراسة عبدالسلام و السيد(2021، ص371) على أهمية نشر المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية وتداولها بين الإدارة والعاملين في الجامعة؛ حيث إن ذلك يُدعم علاقات الثقة العالية بين الإدارة والعاملين من جانب، ومن جانب آخر يُؤدي إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم المكتسبة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

مما سبق يتضح أهمية مشاركة المعلومات بين العاملين، مما يُساعدهم على إيجاد شبكات اتصال فعالة للتنسيق فيما بينهم وحل مشكلاتهم؛ وهذا يتطلب أن تُحدد الجامعة نوعية وكمية المعلومات التي تُريد مشاركتها مع العاملين، فالكثير من المعلومات تُضلل العاملين بسبب قلة قيمتها وضعف أهميتها، كما أن المعلومات عندما تكون غير كافية لن تُمكن العاملين من العمل بكفاءة وفعالية وتجعلهم يشعرون بعدم الثقة بالإدارة، لذا يجب أن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفصيلها، وأن تكون هذه المعلومات دقيقة وذات مصداقية وتصل في الوقت المناسب، إذ بدون المعلومات الدقيقة لن يتمكن العاملون من فعل أكثر مما يُؤمرون به، ومن غير المحتمل أن يفهموا الاتجاه العام للجامعة والمساهمة في نجاحها التنظيمي.

### (3) التحفيز :

يُعد التحفيز أحد الأبعاد المهمة لإدارة الاحتواء العالي، ويُعرف التحفيز بأنه جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، ومكافآتهم على ما يبذلونه من جهد زائد (Gu, Zhang, Li & Huo, 2023, p.177)، فالحوافز هي مجموعة من العوامل التي تُقدمها المؤسسة إلى العاملين بهدف تنشيط وتحريك قدراتهم وبما يُؤدي إلى رفع مستويات نشاطهم من أجل تحسين أدائهم

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وإنتاجيتهم(عبدالستار و فرحان، 2017 ص120)، ومن ثم فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تُقدمها الجامعة لتوجيه أفرادها على إنجاز واجباتهم وأعمالهم بجد وإخلاص، وتحريك دوافعهم ورغباتهم، بما يُزيد من كفاءة أدائهم، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف الجامعة.

وتتمثل أهمية الحوافز في أنها مجموعة من المؤثرات التي تدفع العاملين نحو أداء واجباتهم وتنمية انتماءاتهم بما يكفل حسن الأداء وسرعة الإنجاز في ضوء الأهداف الموضوعية، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصولهم على ما يضمن تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المتعددة (Wood, Burrige, Rudloff & Green, 2015, p.p.168-169)، ومن ثم فإن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تُساعد على تدعيم شعور العاملين بالإنجاز والمسئولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف الجامعة التي يعملون بها، بما يؤدي إلى تعزيز التعاون بين العاملين والشعور بالانتماء للجامعة، وتنمية الثقة بين الإدارة والعاملين.

### (4) التدريب:

يُعد التدريب عملية إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة(مصطفى، 2015، ص11)، فالتدريب يُقصد به كافة الجهود المخططة لتنمية قدرات(معارف ومهارات) العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم بما يُعظم من فاعلية أدائهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة(أبو النصر، 2017، ص23)، وبذلك فالتدريب هو عملية مُخططة ومُستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للعاملين من خلال إعطائهم الفرصة الكاملة لاكتساب المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات من أجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

ويُعد التدريب بمنزلة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها وتعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها(عبدالفتاح، 2014، ص43)، فالتدريب هو برامج تدريبية يتم تنفيذها لتنمية مهارات العاملين الحاليين لأداء المهام المسندة إليهم(Yasir & Majid, 2020, p.885)، لذا يجب أن يُنظر للتدريب على أنه استثمار أكثر من كونه نفقة، لأن التدريب عملية مستمرة لتزويد الموارد البشرية في الجامعة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.

بمراجعة الأبعاد السابقة يتضح أن إدارة الاحتواء العالي تقوم على أربعة أبعاد أساسية هي: التمكين المتمثل في منح العاملين الصلاحيات والسلطات التي تُمكنهم من المشاركة في القرارات المتعلقة بأعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة المعلومات والتي يتم من خلالها اطلاع العاملين على المعلومات والبيانات التي تُتيح لهم تطوير وتحسين أداء أعمالهم، والمكافآت والحوافز التي تُشعر العاملين بالتقدير وتمكين ما يقومون به مما يُزيد من درجة انتمائهم للجامعة، فضلاً عن التدريب والتطوير والذي يتم من خلاله رفع مستويات مهارات ومعارف العاملين بما ينعكس إيجابياً على رغبتهم في المشاركة في تحسين وتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للجامعة.

**المبحث الثاني: الإطار النظري للسلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المعاصرة:**  
تُمثل السلوكيات المضادة للإنتاجية الخطر الذي يُهدد عمل المؤسسات التعليمية، فهي بمثابة البيئة الفاسدة، التي تبتث الطاقة السلبية في مكان العمل، وتُسبب الإحباط والضرر النفسي لأفراد المؤسسة، مما يترتب عليه تسيب وتدهور المنظومة التعليمية(محمود، رياض، ومحمد، 2019، ص491)، لذا اتجه العديد من الباحثين لتوضيح هذا المفهوم، وقبل عرض هذا المفهوم، لابد من عرض مفهوم السلوك التنظيمي، وأهدافه، ثم عرض مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية والعوامل والنظريات المفسرة لها وأبعادها على النحو الآتي:

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي وأهدافه:

يُعرف السلوك التنظيمي بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسات، وتأثير المؤسسات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته(القاضي، 2015، ص12)، حيث يُحاول أن يُقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه(الحريري، 2016، ص80)، ومن ثم فالسلوك التنظيمي هو دراسة سلوك واتجاهات وميول وآراء العاملين بالجامعة سواء كانوا أفراد أو جماعات كوحدة شاملة متكاملة لتحقيق فعالية الجامعة.

وتُسهم دراسة السلوك التنظيمي في تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي (رضوان، 2013، ص ص76-77؛ أبو عساف و المرعي، 2019، ص138):

1- **تفسير السلوك:** تبدأ محاولة فهم أي ظاهرة بالتفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب هذا السلوك، حيث يتم فهم وتفسير السلوك والممارسات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والقيم التي تحكم السلوك.

2- **التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النتائج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي يُمكن التنبؤ باستجابات الأفراد.

3- **السيطرة والتحكم في السلوك:** يُعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، حيث إن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

ومن ثم فإن السلوك التنظيمي يسعى إلى فهم سلوك الأفراد وتصرفاتهم ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكامنة ورائه، والتنبؤ بسلوكهم المستقبلي في مواقف مختلفة

من خلال مجريات الأمور والأحداث المحيطة به، حيث إن فهم السلوك الحالي سيُمكن الإدارة من ضبط هذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه وتطويره في المستقبل، والتعرف على آثار هذا السلوك على الجامعة لكي تتخذ الإجراءات المناسبة إزاءه بقصد رفع مستوى الأداء.

وأشارت دراسة الهنداوي(2009، ص228)، ودراسة المهدي، الكومية، والمزروعية(2015، ص61)، ودراسة سبانولي، وهوفمانز (Spanouli & Hofmans, 2021, p.1436) إلى أن الأفراد في المؤسسات المختلفة يُمارسون سلوكيات متعددة يُمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

● **الفئة الأولى:** سلوكيات الدور الرسمي وهي السلوكيات الموجهة نحو المهام والواجبات والمسئوليات المتضمنة في التوصيف الوظيفي للفرد.

● **الفئة الثانية:** سلوكيات الدور الإضافي والتي شاع تسميتها لدى علماء السلوك التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior، وهي عبارة عن سلوكيات اختيارية غير إلزامية يُمارسها الفرد طواعية، كما أنها سلوكيات مُفيدة لتحقيق مصالح الجامعة وأهدافها بشكل أكثر فاعلية، ولكنها لا تندرج ضمن التوصيف الوظيفي للفرد.

● **الفئة الثالثة:** السلوكيات المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors وهي سلوكيات إرادية اختيارية تضر بمصالح العمل وصالح الجامعة، وهي أي سلوك مقصود من جانب الأفراد العاملين تنظر له الجامعة بأنه يُخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروعة.

ومما سبق يتضح تنوع وتعدد الأدوار والسلوكيات التي يُمارسها الأفراد العاملين بالجامعة، حيث يُمارسون دورًا رسميًا تُحدده اللوائح والتشريعات والتوصيف الوظيفي للوظيفة، كما يُمارسون دورًا إضافيًا تطوعياً يُعبر عن المواطنة الجيدة لهم، ويُقابل هذا الدور الإضافي سلوكيات مُنحرفة ومُضادة للإنتاجية وتعوق تحقيق الأهداف التنظيمية

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ولها آثار سلبية على الجامعة والعاملين فيها، ومن ثم فإنه من المتوقع إذا أحس الفرد بأن الجامعة تُقدّره وتُقدره وتُقدر جهوده، فإنه لن يكتفي بأداء دوره الرسمي فقط بل سيمتد إلى أداء دورًا إضافيًا تطوعيًا، أما إذا أحس بأن الجامعة لا تُقدر جهوده ولا تُحقق أهدافه، فإنه من الممكن أن يسلك سلوكيات مضادة للإنتاجية تضر بمصالح الجامعة ومصالح العاملين فيها.

### ثانيًا: مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors:

عرف أحمد (2018، ص76) السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها سلوكيات مُتعمدة يقوم بها العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية بقصد إلحاق الضرر بالمؤسسة وأصولها المادية أو المعنوية أو إلحاق الضرر بالعمليات الإنتاجية أو العاملين وإيذائهم أو تحقيق مصالح شخصية تتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة والعاملين فيها.

كما عُرفت السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها السلوكيات السلبية التي تصدر عن بعض العاملين طوعًا لإيقاع الضرر بالمؤسسة والمنتسبين إليها أو العاملين فيها أو الاثنين معا (Ma & Li, 2019, p.414).

وتُعرف السلوكيات المضادة للإنتاجية أيضًا بأنها تلك السلوكيات التي يُظهرها الموظفون والتي تتمثل في عدم الامتثال للوائح والمعايير الاجتماعية والتي تُؤثر سلبيًا على كفاءة العمل على المستويين الشخصي والتنظيمي (Bienengraber, Radtke & Widener, 2022, p.1).

وعرف بليتزر (Pletzer, 2021, p.1) السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها تلك السلوكيات الإرادية التي يقوم بها أعضاء المؤسسة، والتي تسعى إلى انتهاك قوانين المؤسسة وقواعدها التنظيمية وإلحاق الضرر بالمؤسسة وأعضائها، بما يُؤدي إلى خلل في سير المؤسسة وإنتاجيتها.



وفي إطار المؤسسات التعليمية عرف محمود (2017، صص 172-172) السلوكيات المضادة للإنتاجية بأنها سلوكيات إرادية ليست في صالح المدرسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي سلوكيات غير أخلاقية مُتعمدة، الهدف منها الإضرار المتعمد بالمدرسة أو العاملين فيها أو الاثنين معاً، وتتراوح ما بين الإهمال البسيط حتى سلوكيات الاعتداء والسرقة والرشوة والفساد.

وباستقراء المفاهيم السابقة يتضح أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تنتم بأنها:

- تصرفات مُنتهكة للمعايير والقواعد الخاصة بالمؤسسة.
- سلوكيات إرادية مقصودة وليست عفوية ولا تحدث من قبيل الصدفة.
- سلوكيات تطوعية خارج الدور الرسمي ومُقابلة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- سلوكيات تُخلف تأثيرات مُدمرة على كافة أطراف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع.
- سلوكيات تتم بشكل علني أو غير علني.

#### ثالثاً: معايير وصف وتحديد السلوكيات المضادة للإنتاجية:

تُوجد مجموعة من المعايير والشروط التي يجب توافرها حتى يُمكن الحكم على السلوك بأنه سلوك مُضاد للإنتاجية، ومن هذه الشروط والمعايير ما يلي:

(1) أن تكون هذه السلوكيات مُتعمدة وإرادية: فالسلوكيات العرضية التي لا تكون تحت سيطرة الفرد وخارجة عن إرادته – كالغياب بسبب المرض أو البطء في إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه- لا يُمكن اعتبارها سلوكيات مُضادة للإنتاجية، على الرغم من أنها تُؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة إلا أنها لا تُعد سلوكاً مُضاداً للإنتاجية لأنها غير مُتعمد فيها إلحاق الضرر (Akca & Tuzcuoglu, 2020, p. 261).

(2) أن يكون الهدف منها الإضرار المتعمد بالمؤسسة أو العاملين فيها أو الاثنين معاً، وليست من قبيل الصدفة، فيجب أن تكون هناك نية تعمد من جانب الفرد الذي يُمارس هذه السلوكيات بإلحاق الضرر بالمؤسسة، ولكن لا يُشترط وقوع الضرر

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

منها، فبعض الأفراد لا يضمرون نية الإضرار بالمؤسسة أو العاملين فيها، على الرغم من أنهم قد شاركوا عمدًا في سلوكيات مضادة للإنتاجية (Mehmood, Malik, Nadarajah & Akhtar, 2021, p.2).

(3) أن يكون مُرتكب هذه السلوكيات من أعضاء المؤسسة وليس من الغرباء، فعلى الرغم من أن السلوكيات التي يقوم بها غير العاملين بالمؤسسة قد تكون ضارة جدًا وتؤدي إلى عواقب سلبية، وتميل إلى أن تكون مصدر قلق للمؤسسات وموظفيها، إلا أنها لا تُعتبر من السلوكيات المضادة للإنتاجية (Lubbadeh, 2021, p.50).

(4) أن تتعارض هذه السلوكيات مع مصلحة المؤسسة، فهناك بعض الحالات التي لا يُمكن اعتبار السلوك مُضاد للإنتاجية على الرغم من أنه يتعارض مع مصالح المؤسسة، فقد يغيب موظف عمدًا يومًا من العمل بنية قضاء بعض الأمور الشخصية، وليس بقصد التأثير على إنتاجية المؤسسة (Yean, Johari, Yahya & Chin, 2022, p.2).

ومن ثم فإنه للحكم على السلوك بأنه من السلوكيات المضادة للإنتاجية يجب أن يكون سلوكًا إراديًا متعمدًا، ويقوم به أحد أعضاء المؤسسة وليس من خارجها، ويكون الهدف منه الإضرار المتعمد بالمؤسسة أو العاملين فيها، وأن ينتهك القواعد التنظيمية والاجتماعية ولا يتوافق معها، ويتعارض مع مصلحة المؤسسة.

**رابعًا: العوامل والأسباب المؤدية إلى ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية:**

تُعاني المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها العديد من السلوكيات المنحرفة وغير الأخلاقية التي تتعارض مع سياسة المؤسسة، ومنها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يُسبب أضرار مادية ونفسية وجسدية، ويُعد التعامل معها بصورة خاطئة أو تجاهلها عاملاً رئيسياً في تفاقمها بصورة كبيرة، لذا وجب على المؤسسات وبخاصة المؤسسات التعليمية دراسة أسبابها بشكل صحيح وواف؛ لمعرفة الدوافع الكامنة وراء هذه السلوكيات للحد منها ومواجهتها بشكل صحيح؛ لتقليل أضرارها أو تلاشيها قدر الإمكان (محمود، 2017، ص156)، ومن ثم جاءت محاولات الباحثين لفهم العوامل التي تؤثر على احتمال انخراط العاملين في مثل هذه السلوكيات للتعنبؤ بها وتحديد الآثار المترتبة عليها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

فقد صنفت دراسة باباميري، حيدري، مرتضى بور، وتمادون (Babamiri, Heydari, Mortezapour & Tamadon, 2022, p.470) العوامل التي تؤدي إلى تشكيل السلوكيات المضادة للإنتاجية إلى قسمين:

- **العوامل الشخصية للفرد:** وهي إما تكون أصيلة تُلازم الفرد منذ ولادته، ويدخل فيها التكوين البدني للفرد والوراثة والنوع والعمر والذكاء والسمات الشخصية، أو قد تكون مكتسبة أي يكتسبها الشخص من الأمراض العقلية والعضوية التي قد يُصاب بها.
- **العوامل التنظيمية:** ومنها ضعف نظام الحوافز والأجور، وندرة الموارد المالية، وضغوط العمل، وأسلوب القيادة، واستخدام السيطرة أو الرقابة المفرطة، وعدم تحديد سياسات ردة لهذه السلوكيات، وضعف سياسات الدعم التنظيمي وعدم وجود نظام تقييم مناسب.

وأشارت دراسة مجيد و بريس (2020، ص95) إلى أن من أسباب دفع العاملين نحو تبني سلوك عمل عكسي تركز في ثلاث مستويات، الفرد من خلال سلوكيات شخصيته ودوافعه وميوله، والمجموعة من خلال آليات احتضانها لأعضائها وقيمها

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ومبادئها، والمؤسسة من خلال سياقاتها وإجراءاتها وقوانينها ونظامها الداخلي وقياداتها وطبيعة عملها وأسلوب تحفيزها للعاملين فيها.

كما أشارت دراسة محمود، رياض، ومحمد (2019، ص494) إلى أن هناك عوامل تؤدي إلى ظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية بالمؤسسة التعليمية من أهمها: افتقار أفراد المؤسسة التعليمية إلى نية إصلاح المؤسسة، وغياب التخطيط المسبق لسياسات المؤسسة التعليمية وغموض الأهداف، واختفاء روح الفريق الواحد داخل المؤسسة التعليمية، وسريان السلبية والإحباط داخل المؤسسة التعليمية، وأضافت دراسة إبراهيم (2022، ص509) أن من العوامل التي تؤدي إلى ظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية بالمؤسسة التعليمية: ضعف نظام الحوافز، وندرة الموارد المالية، وغياب استخدام وسائل التكنولوجيا، وغياب المراقبة وضعف المحاسبية، وزيادة التمر والتمييز والأحقاد بين أفراد المؤسسة التعليمية.

وقد اهتمت العديد من الدراسات برصد الأسباب التي تؤدي إلى انخراط الأفراد في سلوكيات مضادة للإنتاجية، حيث توصلت دراسة مرزوق و عبدالجواد (2018، ص148) إلى أن سلوكيات العاملين المنحرفة والمضادة للإنتاجية في أشكالها المختلفة كالتهريب والسرقات وإهدار الموارد وغيرها تأتي كرد فعل طبيعي واستجابة نفسية لما يتعرض له العاملين من سلوكيات وإهانات لفظية وغير لفظية من قبل المشرفين مما يدفعهم إلى نقل السلوكيات السلبية إلى زملاء العمل أو العملاء أو المؤسسة ذاتها.

وتوصلت دراسة مخدوم، عطا، ومالك (Makhdoom, Atta & Malik, 2019, p.p.81-82) إلى أن الاحتراق الوظيفي يؤثر على الصحة النفسية للعاملين ومستوى إنجازهم الشخصي ودائمًا ما يرتبط بالعديد من ردود الفعل السلبية مثل عدم الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل وانخفاض الإنتاجية، ومن ثم يؤدي الاحتراق الوظيفي إلى ممارسة بعض أشكال السلوكيات المضادة للإنتاجية، كما توصلت دراسة كوندي و بدر (Kundi & Badar,

(Baig, 2021, p.517-527) إلى أن الصراع بين الأشخاص يُؤدي إلى سلوكيات مُضادة للإنتاجية.

كما أشارت دراسة نصير، رجا، سيد، وبيج (Naseer, Raja, Syed & Baig, 2021, p.95) إلى أنه عندما يفتقر المرؤوسين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، هذا يجعلهم يشعرون بالغضب والإحباط وخيبة الأمل فضلاً عن عدم الثقة في إدارة المؤسسة، وكلها عوامل مسؤولة عن ارتفاع مستوى التهكم لدى المرؤوسين فيلجأون إلى استهداف المؤسسة بارتكاب مجموعة من السلوكيات المنحرفة كالتأخير عن مواعيد العمل وإضاعة وقت العمل في المزاح والاستيلاء على ممتلكات المؤسسة، وأكدت دراسة زيادة (2023، ص755) على أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تظهر نتيجة عدم قدرة المؤسسات على تحقيق التوافق بين توقعات الأفراد العاملين وبين الإجراءات الإدارية المُتبعة داخل المؤسسة التي تكون غير مُتسقة ومُنسجمة مع رغباتهم مما يتسبب في ظاهرة التهكم التنظيمي وما يتبعه من سلوكيات سيئة سلبية تجاه المؤسسة تُقلل من كفاءة وفاعلية المؤسسة قد تصل إلى تشويه صورة المؤسسة.

في حين أشارت دراسة كوهين و أوزسوي (Cohen & Ozsoy, 2021, p.510) إلى أن أهم ما يدفع العاملين باتجاه السلوكيات السلبية هو شعورهم أن المؤسسة قد خرقت العقد النفسي معهم، وفي هذا السياق أشارت دراسة أولولي، أدريبيجي، ومجولي (Oluwole, Aderibigbe & Mjoli, 2020, p.214) إلى أن انعدام الأمن الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك التخريب والانسحاب والإساءة للموظفين، وهذا يتفق مع دراسة جوزيف، أومونونا، ومجولي (Joseph, Omonona & Mjoli, 2020, p.188) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين انعدام الأمن الوظيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

وأشارت دراسة تشو و تشانغ (Zhu & Zhang, 2021, p.6) إلى أن النبذ في مكان العمل يُؤدي إلى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث إن تجاهل الإدارة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

للموظفين عن قصد قد يؤدي إلى سلوكيات ضارة يتبناها الموظف في بيئة العمل ويكون لها بالغ الأثر في انتشار الأمراض التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة نور الدين و العنزي(2022، ص678) التي أكدت على وجود تأثير معنوي للنبذ في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

ويتضح مما سبق أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تُعد ظاهرة مركبة، فقد تنتج عن أسباب وعوامل مختلفة كضعف الوازع الديني والأخلاقي وغياب الضمير، والجهل بالأنظمة والقوانين، وضعف الرواتب والأجور وضعف الأجهزة الرقابية، وقلة الرضا الوظيفي وضعف الالتزام الوظيفي وزيادة التهكم التنظيمي، وضعف الأمن الوظيفي، وزيادة ضغوط العمل، والمعاملة السيئة والإشراف المسيء، وغيرها من العوامل والمشاعر المساعدة على ظهور هذه الظاهرة وانتشارها، وتتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض وتؤثر بدرجات مختلفة في سلوكيات العاملين وأدائهم والأداء الكلي للجامعة.

### خامساً: النظريات المفسرة لسلوكيات المضادة للإنتاجية:

تعددت الاتجاهات النظرية المفسرة لسلوكيات المضادة للإنتاجية بتعدد العوامل التي تُسهم في وقوعها، وحاولت هذه النظريات تأصيل وشرح الأسباب والعوامل التي أدت إلى انحراف السلوك الإنساني، ومن هذه النظريات، ما يلي:

#### (1) نظرية الاختلاط التفاضلي:

يُعد العالم الأمريكي سذرلاند(Sutherland) من أهم منظري هذه النظرية، وتفترض هذه النظرية أن السلوك الانحرافي مُكتسب وغير مُورث، ويتم تعلم السلوك الانحرافي من خلال عملية الاتصال والتفاعل مع الأشخاص الآخرين، وتندرج نظرية الاختلاط التفاضلي تحت فئة النظريات النفسية الاجتماعية المفسرة للسلوك الانحرافي، فهي تضع في اعتبارها الاتجاه النفسي والاتجاه الاجتماعي، وذلك لتحقيق التوازن بين

العوامل الفردية والعوامل الاجتماعية باعتبارها المتغير الوسيط الذي يكشف عن جوانب البناء الاجتماعي (العرود، 2020، ص86).

## (2) نظرية اللامعيارية (الأنومي):

يُعد عالم الاجتماع الفرنسي إميل دور كايم (Durkheim) أول من قدم مصطلح Anomy، واتخذته أداة نظرية لتحليل الانحراف الاجتماعي، ويُشير مصطلح الأنومي أو فقد المعايير إلى الحالة التي تغيب فيها المعايير الاجتماعية وتندم فيها القواعد المسئولة عن توجيه السلوك، وغالبًا ما تؤدي هذه الحالة إلى اضطراب الأفراد واختلال إدراكهم السليم للتمييز بين ما هو عادل وظالم وبين ما هو مشروع وغير مشروع، ويعزو دور كايم الانحراف إلى اللامعيارية واختلال السلوك وفقدان التكافل الاجتماعي واضطراب القيم المنظمة للحياة (التويجري، 2011، ص ص46-47).

## (3) نظرية الصراع الاجتماعي:

تدور الفكرة الرئيسية لهذه النظرية حول اعتبار المعايير المُتشكلة من القانون يتم صياغتها وإعدادها من قبل الجماعة المسيطرة في المجتمع، حيث إن القانون وفقًا لهذه النظرية هو أحد مصادر القوة، فالجماعة المسيطرة تقوم بصياغة وإصدار قوانين تتماشى مع ما تُؤمن به من قيم دون اعتبار للمجموعات الأخرى التي قد تتعارض قيمها مع قيم تلك المجموعة التي صاغت القانون، ومن ثم تستخدم تلك الجماعة القوة المُلزِمة لهذا القانون من أجل مصلحتها (الفالح، 2020، ص126).

## (4) نظرية التقليد أو المحاكاة:

تؤكد هذه النظرية التي نادى بها تارد (Tarde) على أن اكتساب السلوك المنحرف ناتج عن المحاكاة والتقليد، ذلك أن الفرد يتعلم الأنماط السلوكية المنحرفة من خلال عملية تقليد لا تختلف في طبيعتها عن تعلم أي مهنة أو حرفة أخرى يتعلمها الإنسان من خلال اختلاطه بالآخرين وتقليده لهم، وتتم هذه العملية بشكل غير آلي لأنها عملية نفسية واجتماعية بمعنى أن نظرية التقليد ترى أن السلوك الانحرافي ما هو إلا سلوك اجتماعي

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

مُكتسب بواسطة المحاكاة والتقليد والتي من خلالها يتم تعليم السلوك المنحرف (أمين، 2019، ص171).

### (5) نظرية الضبط الاجتماعي:

يُعد ركلس وبيلي وهيرشي من أبرز رواد هذه النظرية، ومن أهم فرضيات هذه النظرية أن الانحراف ناجم عن فشل الضوابط الشخصية الداخلية والاجتماعية الخارجية في إيجاد الاتساق بين السلوك وبين المعايير الاجتماعية، ويعني الضبط الشخصي الداخلي قدرة الفرد على الامتناع من أن يُقابل حاجاته بطرق يُخالف بها المعايير في جماعته، كما يعني الضبط الاجتماعي الخارجي قدرة الجماعة أو النظم الاجتماعية على أن تجعل لمعاييرها الاجتماعية الأثر الفعال على أعضائها (التويجري، 2011، ص55).

### (6) نظرية الانتقال الانحرافي:

تعتقد هذه النظرية أن انحراف السلوك مُكتسب من خلال التفاعل الاجتماعي، أي أن الانحراف إذا ظهر في مجتمع ما فإنه يستمر حتى يتعمق في البناء الثقافي والاجتماعي، وينتقل من فرد إلى آخر ومن جيل إلى آخر دون أن يتغير الدافع الذي يؤدي لارتكاب هذا السلوك المنحرف (أبو عليان، 2016، ص55).

### (7) نظرية الوصم:

أسس هذه النظرية العالمان إدوين لميرت (Edwin Lemert) وهوارد بيكر (Howard Becker)، وهي نظرية مُتخصصة في تفسير السلوك الانحرافي، وتفترض أن سبب السلوك المنحرف لا يرجع إلى ظروف المنحرف والأسباب المادية وغير المادية التي قد تقوده إلى الانحراف، بل يرجع إلى النظرة السلبية التي يحملها المجتمع نحوه لأنه في وقت ما ارتكب مخالفة، وهذه المخالفة بقيت عالقة في أذهان الآخرين وظلوا يُوصمون ذلك الفرد بالمخالفة التي ارتكبها سابقًا، لذا فالتفاعل هنا يكون بين المنحرف وبين المجتمع الذي ألصق به الجريمة وظلت الجريمة تُلاحقه طيلة مدة



حياته إلى درجة أنها دفعته إلى ارتكاب جرائم أخرى(الداهري، 2011، ص399-ص401).

#### (8) نظرية التفكك الاجتماعي:

يُعتبر عالم الاجتماع الأمريكي ثورستن سيلين رائد هذه النظرية، والذي أرجع الظاهرة الإجرامية إلى التفكك الاجتماعي(حسين، 2011، ص84)، ويُشير مصطلح التفكك الاجتماعي إلى معاناة الأفراد في تحقيق ذواتهم داخل التنظيم بسبب جمود بعض من قيمه(السوسي، 2021، ص287)، فالتفكك الاجتماعي عبارة عن حالة جديدة للمجتمع يجد أفرادها أنفسهم فيها وهم لا يتقاسمون نفس معايير السلوك التي كانوا يتقاسمونها من قبل، كما أن توقعاتهم بالنسبة لسلوك فيما بينهم لم تُعد محل اتفاق أو إجماع(عبدالسلام و الشريدة، 2020، ص236).

#### (9) نظرية الاحتواء:

وضع هذه النظرية العالم الأمريكي والتر كلس walterkles، والذي أرجع السلوك الانحرافي إلى فشل عملية الاحتواء الداخلي أو الاحتواء الخارجي أو الاثنين معاً(أبو عليان، 2016، ص61)، ويُقصد بالاحتواء الداخلي قدرة الفرد على الإمساك عن رغباته بطرق مُنافية للمعايير الاجتماعية، ويُقصد بالاحتواء الخارجي قدرة الجماعة أو النظم الاجتماعية على أن تجعل لمعاييرها الاجتماعية أثراً فعالاً على الأفراد، وتظهر قوة الاحتواء الخارجي في درجة مُقاومة الأفراد للضغوط الاجتماعية(أمين، 2019، ص168).

#### (10) نظرية الاستعداد الإجرامي:

وضع هذه النظرية تيليو Teleo، واعتقد أن بعض الأفراد يحملون الاستعداد لارتكاب الجريمة وتبقي هذه العوامل كامنة داخل الفرد حتى تُواجهه بعض العوامل والمؤثرات الخارجية التي تدفعه إلى ارتكاب السلوك الانحرافي، ويرى تيليو وجود

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

نوعين من الاستعداد لارتكاب الجريمة الأول استعداد فطري والثاني استعداد مكتسب ومؤقت (أبو عليان، 2016، ص62).

### (11) نظرية الإحباط والعدوان:

يرى أصحاب هذه النظرية (دولار وزملاءه) أن العدوان ليس فطرياً، وتُعتبر نظرية الإحباط من أكثر النظريات دقة في تفسير العنف، حيث تنطلق من فرضية مفادها أن العنف هو نتيجة الإحباط، وتفترض أنه لكي يحدث السلوك العنيف لا بد أن يسبقه الإحباط الذي يقود غالباً إلى شكل من أشكال العنف (محادين و النوايسة، 2009، ص ص45-46)، وتتنظر هذه النظرية إلى العدوان على أنه مُحصلة للإحباط الذي يُواجهه الإنسان فكلما زاد الإحباط وتكرر حدوثه ازدادت شدة العدوان، وتُعرف هذه النظرية الإحباط على أنه خبرة مؤلمة تنتج عن عدم قدرة الفرد على تحقيق هدف ضروري له (القبالي، 2017، ص83).

يتضح مما سبق تعدد النظريات المفسرة للسلوكيات المضادة للإنتاجية نظراً لتنوع واختلاف العوامل والأسباب المؤدية إلى الانحراف في السلوك، فهناك من اعتمد على العوامل الاجتماعية في تفسيره للسلوك المنحرف على اعتبار أنه ظاهرة اجتماعية موجودة في كل المجتمعات مثل نظرية اللامعيارية ونظرية التفكك الاجتماعي، ونظرية الضبط الاجتماعي، ونظرية الوصم، ونظرية الصراع الاجتماعي، وهناك من اعتمد على أنماط السلوك لتفسير السلوك الانحرافي مثل نظرية التقليد ونظرية الاختلاط التفاضلي، في حين اعتمدت نظرية الاحتواء، ونظرية الاستعداد للجريمة على العوامل الذاتية في تفسير السلوك المنحرف.

### سادساً: أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية:

اجتهد علماء السلوك والإدارة في تصنيف السلوكيات المضادة للإنتاجية للتحذير من عواقب هذه السلوكيات، وما تُحدثه من أذى داخل المؤسسة التعليمية مما يجعل المؤسسة التعليمية تهوي إلى القاع، ومن ثم يتحول العاملون إلى معول هدم للسلوكيات الإيجابية

داخل المؤسسة التعليمية، وقد اختلف الباحثون حول تصنيف أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية، وفيما يلي تعرض الباحثة بعض وجهات النظر حول التصنيفات المختلفة لأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية على النحو الآتي:

صنف الباحثان روينسون وبيبيت (1995) Robinson & Bennet في تسعينات القرن المنقضي السلوكيات المضادة للإنتاجية على أساس الهدف من السلوك إلى فئتين رئيسيتين:

● **الفئة الأولى:** السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المؤسسة وتشمل

تدمير الممتلكات، وتدني الإنتاجية.

● **الفئة الثانية:** السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأشخاص وتشمل

الانحراف السياسي أو السياسة الإدارية والعدوان الشخصي.

ويُعد هذا التصنيف من أهم التصنيفات التي اعتمدت عليه معظم الدراسات مثل دراسة نصير، رجا، سيد، وبيج، (Naseer, Raja, Syed & Baig, 2021, p.93)، ودراسة بليتزر (Pletzer, 2021, p.1)، ودراسة بينينغراير، رادتك، وبيندر (Bienengraber, Radtke & Widener, 2022, p.5).

وقدم سبيكتور وزملائه (Spector & et al, 2006) مقياس للسلوكيات المضادة للإنتاجية يتكون من خمسة أبعاد أساسية، واستخدمت بعض الدراسات هذا المقياس لتحديد مدى ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية في المؤسسات مثل دراسة مخدوم، عطا، ومالك (Makhdoom, Atta & Malik, 2019, p.81)، ودراسة سيبنيوسكا (Sypniewska, 2020, p.322)، ودراسة بيرماتا، وسويلينج (Szostek, Permata & Soeling, 2022, p.8295)، ودراسة سوستيك (Szostek, 2022, p.78)، ويُمكن توضيح أبعاد هذا المقياس على النحو الآتي:

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- **الاعتداء على الآخرين Abuse Against Others:** ويشمل السلوكيات الضارة الصريحة التي يُمارسها أحد العاملين تجاه زملائه من أعضاء المؤسسة والتي قد تُسبب ضرر نفسي أو جسدي للآخرين.
  - **التخريب Sabotage:** ويعني الإضرار بالمتلكات المادية الخاصة بالمؤسسة أو التدمير المتعمد للأشياء، وإلحاق الضرر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقصد تقليل الإنتاجية، وهي من أشد السلوكيات إضرارًا بالمؤسسة.
  - **انحراف الإنتاج Production Deviation:** ويُقصد به عدم الالتزام بالقواعد التنظيمية لتحقيق المهام الوظيفية للعملية الإنتاجية، ويتضمن جميع السلوكيات التي تؤدي إلى عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، على سبيل المثال عدم أداء العمل بشكل صحيح، وتعتمد العمل ببطء مع القدرة على الأداء بشكل أسرع.
  - **الانسحاب Withdrawal:** هو مجموعة السلوكيات التي تجعل الفرد أقل تشاركًا في العمل التنظيمي، وهو أقل أنواع السلوكيات إضرارًا بالمؤسسة والزملاء، ويُأخذ الانسحاب أشكال متعددة، على سبيل المثال الحضور في وقت متأخر عن المواعيد الرسمية، ومغادرة العمل مبكرًا، والغياب المتعمد بحجة الهروب من العمل وأخذ استراحات طويلة.
  - **السرقة Theft:** هي الاستيلاء على الممتلكات المادية أو العينية للمؤسسة أو الزملاء في العمل، وتأخذ السرقة أشكالًا متعددة منها إخفاء السجلات والخداع، والسرقة من زملاء العمل أو العملاء، والغش والاستيلاء على النقود.
- وذكرت دراسة ألسون، بوراس، سابادو، وتاندانج (Alson, Porrás, Sabado & Tandang, 2019, p.6) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تشمل الانحراف في السرقة، والاحتيايل التنظيمي، والتغيب الشديد عن العمل والإجازات المرضية بدون

سبب، والإساءة اللفظية وإضاعة وقت العمل، وتعاطي المخدرات وأي شيء غير قانوني وغير أخلاقي.

كما أشارت دراسة لبادة (Lubbadeh, 2021, p.50) إلى أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تتمثل في إتلاف ممتلكات المؤسسة والتخريب والتبديد وأعمال العنف والعدوان، والانسحاب، والنميمة والشكوى وسب الآخرين والتحرش الجنسي والسرقة والبلطجة والمضايقات والتهديدات اللفظية.

وأضافت دراسة أبون، مارتن، كابيلو، إنكارناسيون، وثيوجينيا (Abun, Martin, Cabillo, Encarnacion & Theogenia, 2022, p.41) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية تأخذ أشكال متعددة منها تدمير ممتلكات المؤسسة، واستدعاء المرض، والتخريب والسرقة والتغيب عن العمل والبلطجة والتحرش الجنسي والتمييز والعنف في مكان العمل.

وعلى مستوى المؤسسات التعليمية فقد حددت دراسة المهدي، الكومية، والمزروعية (2015، ص67) ثلاثة أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين هي ضعف الالتزام بقوانين العمل وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء والسلوكيات العدائية في مكان العمل.

في حين قسمت دراسة محمود (2017، ص219) أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في مدارس التعليم العام إلى ما يلي:

- السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد وشملت (26) سلوكًا سواء نحو الزملاء أو الإدارة أو الطلاب أو أولياء الأمور.
- السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المدرسة: وشملت (52) سلوكًا مضافًا للمدرسة وسياساتها وسمعتها.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وتوصلت دراسة محمود، رياض، ومحمد(2019، ص ص492-493) ودراسة رياض(2019، ص77) إلى ثلاثة أبعاد للسلوكيات المضادة للإنتاجية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر هي:

● **السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو أفراد المدرسة:** وتشمل سلوكيات سلبية ضد الإدارة والمعلمين الزملاء والطلاب مثل التقليل من حجم الإنجازات والتعليقات المسيئة والاعتداء النفسي واللفظي.

● **السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المدرسة:** وتشمل سلوكيات سلبية ضد سياسة المدرسة والتشهير بسمعة المدرسة وتخريب ممتلكات المدرسة.

● **السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المجتمع:** وتشمل سلوكيات سلبية ضد أولياء الأمور والمجتمع والانفصال عن واقع المجتمع والانسحاب من خدمة المجتمع.

وباستقراء ما سبق يتضح تعدد وتنوع أشكال السلوكيات المضادة للإنتاجية التي يُمكن للأفراد العاملين ممارستها ضمن نطاق عملهم، حيث ظهرت نماذج عديدة للتصنيفات كان القاسم المشترك بينها هو التأكيد على تأثير هذه السلوكيات على المؤسسة وعلى الأفراد المرتبطين بها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو مستفيدين، ومن ثم يُمكن تقسيم السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالمؤسسة الجامعية إلى بعدين أساسيين باعتبارهما أكثر شيوعًا واستخدامًا ومناسبة لمجال التطبيق، كما يلي:

● **البُعد الأول: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد (-CWB)**

**(Individuals):** هي السلوكيات الضارة التي تصدر من العاملين ضد زملائهم في العمل أو ضد القيادات الأكاديمية والإدارية أو الطلاب، ومن هذه السلوكيات: الاعتداء اللفظي، والاعتداء الجسدي، والمحسوبية والوساطة والثرثرة ونشر الشائعات.

● **البُعد الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة (-CWB)**

**(Organizations):** هي السلوكيات الضارة التي تصدر من العاملين ضد

الجامعة وتؤثر مباشرة فيها، ومن هذه السلوكيات: الغياب المتكرر، وإساءة استخدام أصول الجامعة، والانسحاب والتخريب، والسرقعة.

### المبحث الثالث: ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المعاصرة:

تُعد إدارة الاحتواء العالي إحدى المداخل المعاصرة الملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة، والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالموارد البشرية كقوة عمل منتجة، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل ممارسات للموارد البشرية، تضمن لهم حق التمتع بظروف عمل تسمح لهم بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم والاعتراف بهم كشركاء ومسؤولين عن نجاح وتقدم وتطوير مؤسساتهم وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها(محمود، 2021، ص209)، وأكدت دراسة الغالبي و المنصوري(2019، ص41) على أن إدارة الاحتواء العالي تُساعد على إكساب العاملين مهارات ومعارف عديدة، فضلاً عن أنها تُشير إلى أن العاملين محترمين وأن مشاركتهم ذات قيمة، ومن ثم تُعزز من حافزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي ورفع مستوى التزامهم.

وتقوم إدارة الاحتواء العالي بدور رئيسي في التطوير التنظيمي وتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، حيث تلعب دوراً مهماً في استثمار الموارد البشرية وتدريبهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم، والتركيز على علاقات الثقة العالية بينهم وبين الإدارة، مما يجعل العمل أكثر كفاءة وفعالية (Hamdan, Khaleel & Kamil, 2020, p.p.5-6)، كما تُؤدي إدارة الاحتواء العالي دوراً بارزاً في تحسين سلوكيات العاملين وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة السلوكيات التطوعية والإبداعية، والتخفيف من ضغوط العمل وتقليل معدل الدوران، وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز رفاهية العاملين(Dorta-

Afonso, Romero-Dominguez & Benitez-Nu nez, 2023, p.2)

وفي هذا السياق أكدت دراسة بوكerman(2015, p.p.1-2) على أن إدارة الاحتواء العالي تُؤدي إلى إنتاجية أعلى وأداء أفضل، وتُعطي مزيداً من الحرية

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

والاستقلالية في العمل، كما أنها تعمل على تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار، وتدريبهم وتطوير معارفهم وزيادة رفاهيتهم، وتحسين التعاون بينهم وبين الإدارة العليا. وباستقراء ما سبق يتضح أنه يُمكن تطبيق إدارة الاحتواء العالي كاستراتيجية علاجية لما يُواجه الجامعة من سلوكيات سلبية مُضادة للإنتاجية تظهر أثناء العمل، حيث أن احتواء العاملين يُساعد على تحسين سلوكياتهم وزيادة إنتاجيتهم، وخفض مستويات الغياب ودوران العمل، ويجعلهم يشعرون بالدور المهم الذي يُمارسونه في مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها، لذا يُمكن تقديم مجموعة من الممارسات المتوقعة لإدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: ممارسات التمكين في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:**

يُعد التمكين من أهم التقنيات الفعالة لزيادة إنتاجية الموظف والاستخدام الأمثل للطاقات والقدرات الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (مرزوق، 2021، ص25)، حيث إن إفساح المجال أمام الأفراد العاملين للمشاركة في صنع القرارات يُعد مصدر من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم ويُساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية.

وإذا كان التمكين يتضمن مشاركة العاملين وإعطاءهم السلطة أو القوة المباشرة لاتخاذ القرارات، ومنحهم الاستقلالية في التصرف لأداء أعمالهم دون تدخل مباشر من إدارة المؤسسة (Rubel, Kee, Rimi & Yusoff, 2017, p.283)، فإن ذلك يُسهم بشكل أساسي في إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بأداء وظائفهم، وتطوير معارفهم وزيادة خبراتهم ومهاراتهم الوظيفية، مما يُزيد من جودة عملهم ويُدعم ثقتهم والتزامهم بتحقيق أهداف الجامعة وميزتها التنافسية، ومن ثم فإن تمكين العاملين يُسهم بشكل فعال في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية وذلك من خلال الممارسات التالية:



- إتاحة فرص مُتزايدة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات.
- منح العاملين السلطات والصلاحيات الكافية من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
- تفويض القيادات بعض العاملين الأكفاء للقيام ببعض المهام القيادية.
- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون تردد قبل اتخاذ القرارات الجامعية.
- إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع في طريقة تنفيذ أعمالهم.
- منح حرية كافية للعاملين في تحديد الطرق والأساليب اللازمة والمناسبة للقيام بمهامهم ومسئولياتهم.
- تشجيع العاملين على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة دون تدخل مباشر من رؤسائهم.

يتضح مما سبق أهمية بعد التمكين في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث إن الشعور بالتمكين له تأثيرًا إيجابيًا على إنتاجية العاملين وسلوكياتهم، فالتمكين يُساعد على تدعيم قوة العاملين في المستوى الأدنى من خلال منحهم المسؤولية والاستقلالية والسلطة وحرية التصرف لاتخاذ قرارات مهمة بشأن وظائفهم ونظام العمل ككل بما يُسهم في تحسين أداء الجامعات.

#### ثانيًا: ممارسات مشاركة المعلومات في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:

تؤدي مشاركة المعلومات دورًا رئيسيًا في مساعدة العاملين على استيعاب الأهداف والقيم التنظيمية عن طريق تعزيز شعور العاملين بالثقة المتبادلة وجعلهم يشعرون بأهمية ما يُؤدونه من أعمال، ورؤية مدى مساهمة أعمالهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، وعلى النقيض من ذلك فإنه في ظل غياب مشاركة المعلومات قد يُؤدي ذلك إلى ظهور الصراعات والاضطرابات التنظيمية (Rubel, Kee, Rimi & Yusoff, 2017, p.284) لذا فإن مشاركة المعلومات تُساعد على تحقيق التواصل والتفاعل بين

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

العاملين، وتدعيم علاقات الثقة المتبادلة والشفافية بين الإدارة والعاملين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية والملكية في نطاق القرارات المتعلقة بوظائفهم وفي نطاق العمل ككل، كما تُساعدهم في تحقيق الأهداف المرجوة منهم بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

وتتطلب مشاركة المعلومات تهيئة قنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين لإمداد العاملين بمعلومات عن خطط وأهداف المؤسسة، وهذا يُعطي العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم من خلال عملية صنع القرار (Doucet, Lapalme, Simard & Tremblay 2015, p.1060)، ومن ثم فعند إعطاء العاملين معلومات حول أداء الأعمال والخطط والاستراتيجيات الجامعية، سيزداد مستوى التعاون بينهم، وستزداد احتمالية أن يُقدموا مقترحات وابتكارات جديدة لتحسين العمل الجامعي، وبذلك فإن مشاركة المعلومات يُمكن أن تُسهم بشكل فعال في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال الممارسات التالية:

- بناء قواعد بيانات متطورة لضمان توافر المعلومات لمواردها البشرية بالدقة المطلوبة.
  - توفير المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات الجامعية بشكل منظم.
  - توصيل المعلومات التي يحتاج إليها العاملين بسرعة عالية في الوقت المناسب.
  - توفير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة لتبادل ومشاركة المعلومات الضرورية مع العاملين.
  - تدعيم شبكات الإنترنت لضمان تبادل المعلومات بين مواردها البشرية.
  - منح العاملين حرية تبادل المعلومات بشكل مستمر من أجل أداء واجباتهم بشكل صحيح.
  - الإعلان عن سياسات الجامعة وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع العاملين.
- مما سبق يتضح أن مشاركة المعلومات تُتيح الفرصة للعاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية وتطبيق أفكارهم الإبداعية وإحداث التغيير اللازم بما يتلاءم مع أهداف الجامعة،

كما أنها تُساعد على فهم العاملين للمهام والمسؤوليات المنوطة بهم، بما يجعلهم أكثر حذرًا وحرصًا في أداء أعمالهم، وهذا ينعكس إيجابيًا على زيادة إنتاجية الجامعة.

### ثالثًا: ممارسات التحفيز في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:

تُعد الحوافز أسلوب فعال لتحفيز وتشجيع العاملين نحو بذل جهد أكبر في عملهم والامتناع عن الخطأ فيه، حيث تعمل الحوافز على توفير نظام ملئم وهادف إلى مكافأة العاملين، بحيث يشعرون بأنهم ذو مكانة وقيمة في الجامعة، في حين أنه إذا لم يحصل الفرد على الإشباع المناسب لحاجاته، فإن ذلك سيؤدي إلى انتهاجه لسلوك مضاد للإنتاجية مثل كثرة الغياب وعدم الولاء للجامعة، وفقدان الحماس في العمل (Huo, Han, Chen & Zhao, 2015, p.719-720).

وتتمثل أهمية التحفيز في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، والتحكم في سلوكهم بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله، وتنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى الجامعة إلى وجودها بين العاملين، وتنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الجامعة وتفوقها (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 119-120)؛ لذا يجب على الجامعات الاهتمام بتحفيز العاملين والتعرف على دوافعهم وتلمس احتياجاتهم، وتقديم الحوافز المناسبة التي تُشبع رغباتهم، فعلى قدر نجاحها في تحفيز العاملين على قدر اكتسابها لاحترامهم وثقتهم وولائهم.

وبذلك يُعد التحفيز من أهم الممارسات التي تقوم بها الجامعة في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث لها تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، وزيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستوى رضا والتزام العاملين، ومن ثم يُمكن للتحفيز أن يُساعد في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال الممارسات التالية:

- تحفيز العاملين المتميزين بشكل مستمر.
- توزيع المكافآت على العاملين بشكل عادل دون تفرقة.
- تقدير جهود وإسهامات العاملين بطرق متعددة.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- تنوع الحوافز المقدمة للعاملين ما بين مادية ومعنوية.
  - تقديم فرص للتقدم وفقاً لمبدأ الكفاءة في الأداء.
  - وضع معايير وأسس موضوعية ومعلنة لمكافأة العاملين.
  - مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم.
  - منح مكافآت تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون.
  - تقديم تغذية راجعة بشكل مستمر بما يُساعد على تطوير أداء العاملين.
- ومما سبق يتضح أن الحوافز تُعد أداة مهمة لتعزيز التزام العاملين بالجامعة، وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، كما تُساعد الحوافز على تشجيع العاملين لبذل جهود تطوعية إضافية والقيام بمهام متعددة ومختلفة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وتعزيز السلوكيات الإيجابية المرغوبة، مما يزيد من ولائهم المستمر للجامعة، وزيادة دافعيتهم وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، واستثمار الموارد المتاحة بشكل أكثر فعالية.

### رابعاً: ممارسات التدريب في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:

التدريب المستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفةً وقدرةً واستعداداً على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب (أبو النصر، 2017، ص21)، ومن ثم فالتدريب أداة أساسية لتزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والمعارف التي تُمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة. وإذا كان التدريب عملية تعديل إيجابي في سلوك الفرد وإكسابه المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجها في عمله (مقابلة، 2011، ص14)، فإنه يُفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين ويكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي، حيث يهدف إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة، كما أن الفرد المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة

تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي والمستقبلي وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف عليا في مستقبل حياته الوظيفية(عبدالفتاح، 2014، ص ص41-42)، وبذلك فالتدريب يُساعد العاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم وأعمالهم، ورفع كفاءتهم الحالية والمستقبلية، وتنمية علاقات الثقة بينهم وبين الإدارة بأنها تسعى إلى إشباع حاجاتهم التدريبية.

لذا يُعد التدريب أسلوبًا فعالًا لتطوير معارف ومهارات العاملين حتى يتمكنوا من المشاركة بكفاءة في تحسين الإنتاجية، ومن ثم فالتدريب يُمكن أن يُسهم بشكل فعال في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال الممارسات التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق أساليب علمية بشكل مستمر.
  - تقديم برامج تدريبية متميزة تُلبّي مستجدات ومتطلبات التحول الرقمي.
  - تشجيع العاملين على حضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وكفاءتهم.
  - تقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بشكل مستمر.
  - الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية في تطويرها نحو الأفضل.
  - تنويع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي.
  - تشجيع العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة.
- وبذلك يتضح أهمية ممارسات التدريب في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، فالاهتمام بتوفير التدريب اللازم والمستمر للعاملين حسب احتياجاتهم، يُؤدي إلى إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم، وتنويع مهاراتهم لأداء مهام مختلفة، وتيسير ترقيتهم وتطورهم الوظيفي، وتحقيق التميز في الأداء.

وإجمالًا لما سبق يتضح أهمية توجه الجامعات نحو تطبيق إدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث تُسهم إدارة الاحتواء العالي في زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات، ورفع مستوى التزامهم الوظيفي وتنمية قدراتهم ومهاراتهم على الابتكار والتفكير بطرق جديدة ومبتكرة في أداء أعمالهم وحل المشكلات

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

التي قد تواجههم، ومن ثم زيادة إنتاجية الجامعة، وتحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والأداء المؤسسي.

**القسم الثالث: واقع إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المصرية"دراسة نظرية وثائقية":**

يعرض هذا القسم من البحث الواقع النظري والوضع الراهن لممارسات إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية من منظور الأدبيات والوثائق والتقارير الرسمية؛ في إشارة للجهود والمبادرات المبذولة لتحسين تلك الممارسات لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، ويُمكن توضيح ذلك بالتفصيل على النحو الآتي:

**أولاً: الجهود والمبادرات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية:**

يُعد العاملون بالجهاز الإداري للجامعات الركيزة الأساسية في نجاحها وتقدمها، حيث إنهم يتعاملون مع كافة الفئات بالجامعات من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وقيادات، لذلك يُمكنهم التأثير على كافة جوانب العمل الجامعي، وقد نصت المادة (157) من قانون تنظيم الجامعات على أن "تسرى أحكام العاملين المدنيين في الدولة على العاملين في الجامعات الخاضعة لهذا القانون من غير أعضاء هيئة التدريس، وذلك فيما لم يرد في شأنه نص خاص بهم في القوانين واللوائح الجامعية" (جمهورية مصر العربية، 2006، ص31)، وفي سبيل الارتقاء بأداء العاملين بالجهاز الإداري للجامعات المصرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل مشاركتهم في تحقيق أهدافها واحتوائهم بما يُسهم في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء جهازها الإداري، قامت الدولة المصرية بالعديد من الجهود والمبادرات من أهمها ما يلي:

### **(1) رؤية مصر للإصلاح الإداري:**

وتتمثل محاور الإصلاح الإداري لهذه الرؤية في الإصلاح التشريعي للجهاز الإداري للدولة، وإصلاح الهيكل التنظيمي للدولة، والإصلاح المؤسسي لوحدات الجهاز

الإداري، وبناء وتنمية القدرات البشرية العاملة في وحدات الجهاز الإداري، وإصلاح هيكل الأجور وإعادة النظر في الدرجات الوظيفية، والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومكافحة الفساد في الجهاز الحكومي، والتوسع في تطبيق اللامركزية (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014، ص ص 20-21).

### (2) استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030:

وترتكز هذه الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد رئيسية؛ البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويشمل البعد الاقتصادي عدة محاور منها التنمية الاقتصادية والابتكار والبحث العلمي والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، وتتمثل الرؤية الاستراتيجية لهذا المحور في أن يصبح الجهاز الإداري بحلول عام 2030م جهاز كفاء وفعال يُحسن إدارة موارد الدولة ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة ويخضع للمساءلة؛ ولتحقيق هذه الرؤية تم وضع عدة برامج من أهمها: تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية، وتطوير البنية الأساسية وتحديث البنية المعلوماتية للجهاز الإداري، وتنمية العنصر البشري، ومكافحة الفساد في الجهاز الإداري (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2016، ص ص 100-108).

وفي ظل هذه الاستراتيجية يتضح مدى اهتمام الدولة بالعاملين بجهازها الإداري وحرصها على زيادة كفاءتهم وتدريبهم واحتوائهم وتحقيق الشفافية والمساءلة المجتمعية والمواءمة مع المتغيرات المحلية والعالمية والقضاء على مظاهر البيروقراطية والفساد.

### (3) معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

استجابة للمتغيرات العالمية والإقليمية والاحتياجات القومية في تطوير التعليم والارتقاء بجودته، قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بإصدار الإصدار الثالث لمعايير اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، حيث تركز عملية تقويم واعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي حول اثنا عشر معياراً، ولكل معيار عدد من المؤشرات، ويأتي

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

المعيار الخامس من هذه المعايير تحت مسمى الجهاز الإداري، والذي ينص على أن للمؤسسة جهاز إداري ملائم من حيث العدد والمؤهلات مع حجم وطبيعة أنشطة المؤسسة ويتسم بكفاءة الأداء بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحرص المؤسسة على التنمية المستمرة لأفراده وتلتزم بتقييم أدائهم وضمان قياس آرائهم، ويشتمل هذا المعيار على عدد من المؤشرات من أهمها: تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بصورة دورية واتخاذ الإجراءات الملائمة لتنفيذ البرامج التي تُلبي احتياجاتهم التدريبية، وتبني نظام لتقييم أداء أعضاء الجهاز الإداري يتضمن معايير موضوعية ومعلنة، والحرص على استخدام نتائج التقييم في وضع برامج التدريب والتطوير (جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2015، ص35).

وباستقراء ما سبق يتضح أن الالتزام بهذه المؤشرات يعكس مدى اهتمام الجامعة بتطبيق إدارة الاحتواء العالي، حيث يُمكن أن تُساعد هذه المؤشرات على تعزيز قدرات أعضاء الجهاز الإداري للجامعة من خلال الاهتمام بتلبية احتياجاتهم التدريبية، كما أنها تُساعد على تعزيز دافعتهم من خلال الاهتمام بتقييم الأداء ووضع معايير مُعلنة للتقييم ومناقشتها معهم، كذلك يُمكن أن تُساعد على تعزيز الفرص المتاحة لهم من خلال الاهتمام بالتعرف على آرائهم والاستفادة منها.

### (4) مشروعات تطوير التعليم العالي:

تم تنفيذ مشروعات تطوير التعليم العالي لمواجهة العديد من المشكلات التي تُواجه الجامعات المصرية، ومن أبرز تلك المشروعات مشروع نظم المعلومات الإدارية MIS، وتمثلت أهداف هذا المشروع في: إنشاء وتطوير برمجيات إدارة شئون الطلاب والدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بحيث يتم تطبيقها بالكليات بصورة موحدة، وتدريب الموظفين العاملين بإدارة شئون الطلاب وشئون أعضاء هيئة التدريس وشئون الدراسات العليا على استخدام هذه التطبيقات بالإضافة إلى تدريبهم على المهارات



الأساسية لاستخدام الحاسب الآلي، وتدريبهم على إدارة وتشغيل نظم المعلومات الإدارية(صالح، 2021، ص ص22-23).

وهذا يُوضح مدى اهتمام الجامعات المصرية بتوطين التكنولوجيا في البيئة التعليمية ويمكن العمل الإداري بالجامعة، وتحقيق التكامل والترابط بين الكليات وإدارات الجامعة، ومن ثم تحقيق سرعة اتخاذ القرارات بناء على بيانات مُحدثة، كما يعكس هذا المشروع مدى الاهتمام باحتواء العاملين وتدريبهم بشكل مستمر لتسهيل دمج تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في العملية الإدارية، وإعدادهم لمواكبة التغيرات المعاصرة وإحداث التغيير والتطوير المنشود.

#### (5) إصدار قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية:

تم إقرار قانون الخدمة المدنية ضمن خطة الإصلاح الإداري من أجل مكافحة الفساد الإداري وبناء جهاز إداري كفء وفعال يتسم بالشفافية والعدالة والنزاهة وتكافؤ الفرص، ويخضع للمساءلة، حيث نصت المادة(58) من هذا القانون على أن "كل موظف يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة يُجازي تأديبياً"(جمهورية مصر العربية، 2016، ص27).

وأشارت المادة(149) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية إلى أنه يجب على الموظف الالتزام بأحكام القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها والعمل على تطبيقها ويتعين عليه على الأخص ما يأتي:

- القيام بالعمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وإنجازه في المواعيد المناسبة.
- الالتزام بمواعيد العمل الرسمية وتخصيص أوقات العمل لأداء واجبات وظيفته.
- القيام بأي أعمال وظيفية يُكلف بها ولو في غير مواعيد العمل الرسمية متى اقتضت مصلحة العمل.
- التعاون مع رؤسائه وزملائه في العمل(جمهورية مصر العربية، 2017، ص ص45-46).

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

كما نصت المادة (150) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون على أنه يُحظر على الموظف مخالفة القوانين واللوائح والقرارات والنظم المعمول بها، ويُحظر عليه على الأخص ما يأتي:

- مباشرة الأعمال التي تتنافى مع الحيطة والتجرد والالتزام الوظيفي أثناء ساعات العمل الرسمية.
- إفشاء أية معلومات يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها.
- استغلال نفوذه الوظيفي، وأن يجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر.
- إساءة معاملة الجمهور متلقى الخدمة أو التباطؤ المتعمد في أداء الخدمة أو تأخيرها.
- إساءة استخدام أدوات أو معدات العمل أو العبث بأصول وممتلكات جهة العمل.
- أن يقبل أي هدايا أو عمولة أو خدمة أو قرض بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته (جمهورية مصر العربية، 2017، ص ص 46-48).

ومن ثم يُعد تطبيق هذا القانون خطوة هامة نحو إصلاح الجهاز الإداري للجامعات، حيث يُؤسس هذا القانون منظومة جديدة لتحقيق مبادئ النزاهة والعدالة وتكافؤ الفرص والشفافية والمحاسبية بما يضمن القضاء على السلوكيات المضادة للإنتاجية والقضاء على الفساد الإداري.

### (6) مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة:

أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة للعاملين بالجهاز الإداري للدولة في عام 2019م، وتهدف هذه المدونة إلى تحديد إطار قيمي مشترك ومتفق عليه من قبل كافة العاملين في الجهاز الإداري للدولة، وتوحيد معايير المحاسبية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين حقوق وواجبات طرفي العلاقة جهة العمل والموظف، والوصول إلى جهاز إداري كفاء وفعال يُحسن من إدارة

موارد الدولة(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص4).

وقد انقسم الإطار الموضوعي للمدونة إلى أربعة أبواب رئيسية، واشتمل الباب الثاني من هذه المدونة على التزامات جهة العمل تجاه الموظف، وتتمثل هذه الالتزامات في توفير فرص التدريب المناسب والمستمر، وتشجيع الموظفين على التواصل وإبداء الرأي لحل الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفية، ومعاملة جميع الموظفين معاملة عادلة، وضمان حق الموظف في التظلم أو الشكوى، وتحديد مهام الموظف ومسئوليته بوضوح تام، والابتعاد عن التعسف في معاملة الموظفين(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص ص7-8).

وبذلك يتضح أن هناك العديد من الممارسات التي حددتها المدونة والتي تُعد ممارسات لاحتواء العاملين بالجهاز الإداري للجامعات، مثل ضمان حرية التعبير عن آرائهم، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وتوفير فرص لتدريبهم، وتوفير ظروف عمل جيدة، ومن ثم فإن الالتزام بتطبيق الممارسات التي حددتها المدونة يعكس مدى اهتمام الجامعة باحتواء العاملين بجهازها الإداري.

بينما اشتمل الباب الثالث من هذه المدونة على التزامات الموظف العام، وتتمثل هذه الالتزامات في الولاء والإخلاص لجمهورية مصر العربية وقياداتها واحترام الدستور والقانون والأنظمة المعمول بها، وعدم ممارسة نشاط سياسي، والالتزام بجودة تقديم الخدمة، والالتزام بحسن المظهر والسلوك، والمحافظة على المال العام والممتلكات والموارد العامة، والحرص على وقت العمل واستغلاله بما يضمن إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، والاحترام واللباقة في علاقات العمل(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص ص9-15).

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وهذا يُشير إلى مدى اهتمام المدونة بوضع أسس وقواعد إرشادية وتوعوية للسلوك الوظيفي يستعين بها العاملون بالجهاز الإداري للجامعات، ومن ثم فهذه المدونة تُشكل خطوة هامة في سبيل تعزيز الأداء المتميز للعاملين بالجهاز الإداري للجامعات.

وقد خصصت المدونة جزئية عن الاحترام واللباقة في مكان العمل وهي من السلوكيات الإيجابية المناهضة للسلوكيات المضادة للإنتاجية، وقد عرضتها المدونة على النحو الآتي: المحافظة على علاقات سليمة وودية معهم دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم والامتناع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة، والامتناع عن أية تصرفات لا أخلاقية تنتهك الآداب العامة والقوانين والأعراف، والامتناع عن إخفاء أية معلومات متعلقة بالعمل بهدف إعاقة سير العمل، والتعاون مع الزملاء ونقل المعرفة والخبرات التي من شأنها تأمين سلاسة العمل، واهتمام الرؤساء برفع كفاءة وتنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم على تحسين أدائهم واحترام حقوقهم والتعاون معهم بمهنية عالية دون محاباة أو تحيز (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2019، ص15).

وهذا يوضح مدى اهتمام المدونة بتخصيص جزئية تُشير ضمناً إلى مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال التركيز على تعامل العاملين مع رؤسائهم باحترام، والامتناع عن إخفاء أية معلومات متعلقة بعملهم عن رؤسائهم، والتعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملائهم، والمحافظة على علاقات ودية معهم، واحترام الخصوصية والامتناع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الشخصية.

### (7) الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد:

يُعد الجهاز الإداري حيز الزاوية في إطار جهود الدولة الرامية لمكافحة الفساد، وذلك لكونه الجهة الأساسية المنوط بها تنفيذ السياسات العامة للدولة من جانب، والمرأة الحقيقية لطبيعة التفاعلات اليومية والمباشرة بين المواطنين والعاملين من جانب آخر، ومن هنا سعت الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد 2023-2030 لتخصيص الهدف

الاستراتيجي الأول منها لتعزيز كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للدولة ليكون متماشياً مع محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية في رؤية مصر 2030 من جانب وخطة مصر للإصلاح الإداري من جانب آخر، ويُدعم هذا الهدف جهود الدولة في مجال مكافحة الفساد من خلال خمسة أهداف فرعية تتمثل في: تحديث البنية التشريعية والمؤسسية الحاكمة لعمل الجهاز الإداري، واستكمال تطوير منظومة الموارد البشرية بالجهاز الإداري للدولة، وإرساء قيم النزاهة والشفافية بالوحدات الحكومية، ورفع كفاءة منظومة الخدمات العامة، وتطوير منظومة إدارية متكاملة ومرنة (جمهورية مصر العربية، هيئة الرقابة الإدارية، 2023، ص37).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية أكدت على أهمية وجود معايير أخلاقية تحكم الأداء المهني لأعضاء الجهاز الإداري للجامعات، وأهمية الوصول إلى جهاز إداري فعال وكفاء قادر على مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع المصري، ويُقدم خدمات متميزة ويتفاعل مع المستفيدين باحترام ويعمل على إنجاز مصالحهم بشكل مميز.

#### **(8) قانون تنظيم استخدام وسائل الدفع الإلكتروني:**

في إطار حرص الدولة على تحديث وميكنة الخدمات وضمان الشفافية والمساءلة، تم إصدار قانون تنظيم استخدام وسائل الدفع غير النقدي، وأوضحت المادة(4) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون بأن تلتزم سلطات وأجهزة الدولة والأشخاص الاعتبارية أو المنشآت العامة والخاصة التي تُقدم خدمات عامة للجمهور أو تُدير مرافق عامة بإتاحة وسائل قبول للدفع غير النقدي للمتعاملين معها في جميع منافذ تحصيل مقابل الخدمة دون تكلفة إضافية، وذلك في الجامعات ومعاهد التعليم العالي والمدارس الخاصة، وغيرها (جمهورية مصر العربية، 2020، ص33).

وهذا يُوضح مدى اهتمام الدولة بمكافحة الفساد ومواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال رقمنة جميع الخدمات لدعم جهود التحول الرقمي بما يضمن توفير

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

أكبر قدر من النزاهة والشفافية والحيادية، ويُغلق بشكل عام أوجه استغلال المستفيدين عن طريق الرشوة أو الفساد في تقديم الخدمات.

### (9) منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة:

صدر قرار جمهوري بإنشاء منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة، ونصت المادة الأولى من هذا القرار على "تنشأ منظومة شكاوى موحدة على مستوى جمهورية مصر العربية لتلقي وفحص وتوجيه جميع الشكاوى الحكومية والرد عليها إلكترونياً" (جمهورية مصر العربية، 2017).

وهذا يُوضح مدى اهتمام الدولة بالتواصل المستمر مع أعضاء الجهاز الإداري للجامعات وسعيها الحثيث لحل المشكلات التي يُعانون منها في مختلف القطاعات، والاستماع إلى شكاوهم والاستجابة للطلبات المقدمة بما يجعلها قناة تواصل رسمية ذات اتجاهين بين العاملين والحكومة بأجهزتها المختلفة.

### (10) جائزة مصر للتميز الحكومي:

تم إطلاق جائزة مصر للتميز الحكومي تحقيقاً لاستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، والتي تقتضي تكوين جهاز إداري كفاء وفعال يُطبق مفاهيم الحوكمة ويُساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الجائزة السنوية في تحفيز روح التنافس بين الموظفين من جهة والمؤسسات الحكومية من جهة أخرى وتكريم المتميزين في أداء الخدمات العامة تكريماً معنوياً ومادياً، والالتزام بمعايير الجودة والتميز، كما تهدف إلى تغيير فلسفة العمل الحكومي ونشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري، وبناء نموذج مؤسسي جديد يُطبق مفاهيم الحوكمة والاستدامة في الجهاز الإداري (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2023، ص 5-6)، وهذا يدل على مدى حرص الدولة على الاهتمام بأعضاء جهازها الإداري واحتوائهم وتحفيزهم وتشجيع التنافس الفردي والمؤسسي،

ونشر ثقافة التميز والجودة في تقديم الخدمات بما يُرسخ قيم العطاء والانتماء، ويُحفز الجميع على الارتقاء بمستويات الأداء في جميع القطاعات المختلفة.

وإذا كانت جامعة المنوفية إحدى الجامعات المصرية العريقة، فإنها تتطلع إلى أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلي والدولي في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة (جامعة المنوفية، 2020، ص36)، وفي ظل السعي المستمر لجامعة المنوفية نحو إيجاد جهاز إداري فعال لخدمة الأنشطة التعليمية والبحثية يعمل في إطار مجموعة من النظم والمعايير الإدارية كتحقيق الأداء والتحفيز وغيرها بما يُمكن من التطوير والتحسين المستمر لمخرجات العملية التعليمية والبحثية بالجامعة، بذلت الجامعة العديد من الجهود المبذولة لاحتواء أعضاء جهازها الإداري لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، ومن أهم هذه الجهود ما يلي:

- إعداد كُتيب للتوصيف الوظيفي لأعضاء الجهاز الإداري بالجامعة، حيث قامت جامعة المنوفية بإعداد توصيف وظيفي شامل وموثق لجميع وظائف الجامعة، بحيث تستعين به الجامعة في التعيين والنقل والندب للوظائف المختلفة طبقاً للوائح والقوانين المنظمة لذلك (جامعة المنوفية، 2003).
- تفعيل مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة، حيث تم نشرها على موقع جامعة المنوفية، بحيث يهتدي بها جميع العاملين بالجامعة في سلوكياتهم المهنية (البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، 2019).
- إعداد الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية 2020-2030، وكان أحد غاياتها الأساسية منظومة عمل إداري متميزة، وقد تم ترجمة هذه الغاية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية من أهمها: تطوير منظومة العمل الإداري بالجامعة في ضوء نظم الإدارة الحديثة، وتعزيز ممارسات الحوكمة والشفافية في كافة إجراءات العمل بالجامعة، ودعم التواصل الاجتماعي والثقافي لتحقيق التعاون بين العاملين، ودعم السلوك الوظيفي الإيجابي لجميع العاملين بالجامعة، وتقويم

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

نظم الأداء الوظيفي(جامعة المنوفية، 2020، ص42)، كما ذكرت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية 2020-2030 أن وحدات الجهاز الإداري للجامعة تتميز بمجموعة من نقاط القوة من أهمها: توافر الشفافية والنزاهة وسلامة إجراءات اختيار القيادات الإدارية وفق القانون الجديد، والاهتمام بتدريب وتنمية العنصر البشري بشكل مستمر، وتزايد مستوى الاعتماد على الأساليب التكنولوجية في اتخاذ القرارات، وعدالة نظام الترقيات وفعاليتها(جامعة المنوفية، 2020، ص32).

● تنظيم ندوة توعوية بالتعاون مع هيئة الرقابة الإدارية للتعريف بمخاطر الفساد وكيفية مواجهته، وذلك في إطار احتفالات اليوم العالمي لمكافحة الفساد، والذي تحتفل به الأمم المتحدة سنوياً في التاسع من ديسمبر من كل عام، وكان هذا العام تحت شعار "نحو عالم مُتحد ضد الفساد"(البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، 2022).

● إتاحة رابط الوصول إلى موقع منظومة الشكاوى الموحدة عبر البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية لتيسير استقبال شكاوى العاملين، حيث لاحظت الباحثة ذلك أثناء تصفحها للبوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية.

● إطلاق منظومة التميز الداخلي بالجامعة ضمن بدء فاعليات الدورة الرابعة لجائزة مصر للتميز الحكومي، وذلك لنشر وتعزيز ثقافة التميز(البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية، 2023).

● الاهتمام بتدريب أعضاء الجهاز الإداري للجامعة، حيث حرصت جامعة المنوفية في إطار جهودها لاحتواء أعضاء جهازها الإداري على إعداد برامج لتدريبهم وتنمية مهاراتهم التكنولوجية، كما قدم مركز المعلومات ومركز الدراسات الاستراتيجية بجامعة المنوفية مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية



للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي  
(جامعة المنوفية، 2023، ص6):

### جدول (3)

اسم البرنامج والدورة التدريبية وعدد المتدربين الملتحقين بها من أعضاء الجهاز  
الإداري لجامعة المنوفية

م	اسم البرنامج أو الدورة التدريبية	عدد المتدربين
١	دورة حاسب آلي متخصصة في برامج Win- Word-Excel- Net	٤١
٢	دورة الجداول الإلكترونية Excel مستوى أول وثاني وثالث	٣٨
٣	دورة حاسب آلي وانترنت	٤١
٤	تأهيلي ICDL	٨٠
٥	برنامج معالجة الصور Photoshop مستوى أول وثاني وثالث	٤٣
٦	التكنولوجيا الحديثة	٢٥٤
٧	تقييم أداء الأفراد	٢٨
٨	مكافحة الفساد	٨٥
٩	الأمن والسلامة وحماية بيئة العمل	٦٥
١٠	مهارات العاملين الجدد	٧٧
١١	المهارات الإدارية للقادة الإشرافية	٨٦
١٣	إعداد القادة	٩٥
	<b>الإجمالي</b>	<b>٩٣٣</b>

ويتضح مما سبق حرص جامعة المنوفية على تأهيل أعضاء جهازها الإداري وإكسابهم المهارات اللازمة للعمل، ويُؤكد ذلك سعي إدارة الجامعة لتحقيق بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وتوفير برامج تدريبية تُساعد على تنمية قدراتهم، وذلك على الرغم من قلة عدد الإداريين الملتحقين بهذه الدورات مقارنة بالعدد الكلي للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الجهود المبذولة سواء على مستوى الجامعات المصرية أو على مستوى جامعة المنوفية، تعكس هذه الجهود مدى الاهتمام بأعضاء الجهاز الإداري وتدريبهم بما يُعزز من دافعيتهم للقيام بمهامهم وإنجاز أعمالهم،

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وعلى الرغم من الجهود والنجاحات السابقة إلا أنها لا تزال غير كافية ومُرضية لطموحات المجتمع المصري لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة، فهناك حاجة لمزيد من الإصلاحات التشريعية والقانونية اللازمة لرفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري للجامعات من جانب، ودعم جهود الدولة في مجال إرساء قيم النزاهة والشفافية بوحداتها المختلفة من جانب آخر، لذا يجب استكمال الجهود من أجل تطوير شامل لجهازها الإداري، وتطوير وتغيير ثقافة العمل وتعزيز الشفافية والمحاسبية والتوسع في استخدام الأساليب الحديثة في الخدمات المقدمة بما يُساعد في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية والقضاء على الفساد الإداري.

### ثانياً: أوجه القصور في تطبيق إدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعات المصرية:

تُعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات المرتبطة بأعضاء جهازها الإداري، وتنعكس هذه المشكلات على تنمية قدراتهم ودافعيتهم ورغبتهم في المشاركة في تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها، الأمر الذي يُمكن أن يُؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك قصور وضعف في تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعات المصرية تمثلت فيما يلي:

#### (1) أوجه القصور المتعلقة بممارسات تمكين أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية:

توصلت دراسة يوسف (2020، ص191) إلى عدة نتائج تتعلق بواقع تمكين أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية منها: سيطرة المركزية على الأداء الجامعي وقلة تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يُحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة، مما يُحد من حرية المبادرة والتطوير وتحمل المخاطرة، وجمود أنظمة تقييم أداء الأفراد وتقليديتها بما لا يُشجع على الإبداع والابتكار.

وأضافت دراسة محمود، جوهر، وعلى(2022، ص491) ضعف سلطة اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية، مما يؤكد على سيادة النمط المركزي وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات بالجامعات المصرية.

وأوضحت دراسة إبراهيم(2020، ص458) بعض المعوقات التي تُحد من قدرة الجامعة على تطبيق أساليب تمكين العاملين منها: جمود الهيكل التنظيمي للجامعات دون تطويره مع متغيرات العصر، فالجامعات المصرية تعتمد على التنظيم الهرمي الرأسي، في حين أنها في حاجة إلى التنظيم الشبكي الأكثر قدرة على الاستجابة للتطورات التكنولوجية، مما أدى إلى البطء الشديد في استجابة الجامعات المصرية لمطالب التغيير والتطوير.

كما أضافت دراسة مخلص(2018، ص ص138-139) بعض السلبيات المتعلقة بتمكين أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية منها: تعدد المستويات الإدارية وظهور الاتكالية لدى معظم المستويات الأكاديمية والإدارية بالجامعات والكليات، وغلبة البيروقراطية على معظم الجامعات المصرية، وغياب صلاحية التفويض للأقسام والوحدات الإدارية.

وباستقراء المشكلات والمعوقات السابقة يُمكن القول بأن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تكون سبباً في الحد من فعالية إدارة الاحتواء العالي، والتي قد تصبح كذلك سبباً في زيادة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية، والتي من أهمها: عدم الاهتمام بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وضعف الإيمان بأهميّة تفويض بعض السُلطات، وحب الاستحواذ على السلطة والخوف من تفويضها، ومركزية عملية صناعة واتخاذ القرار، وغياب المناخ التنظيمي الملائم والمدعم لتطبيق عملية التمكين، وضعف اهتمام القوانين بمنح أعضاء الجهاز الإداري الفرص اللازمة لذلك، وبالرجوع لقانون تنظيم الجامعات يتضح أنه لا يتم تمثيل أعضاء الجهاز الإداري في مجالس الكليات كحق

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

لهم للمشاركة في صنع القرارات، ومن ثم سيطرة القرارات والتعليمات وإلزام الآخرين بتنفيذها دون مشاركتهم فيها.

### (2) أوجه القصور المتعلقة بممارسات مشاركة المعلومات مع أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية:

توصلت دراسة سليمان(2020، ص264) إلى أن المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية بالجامعة لا تُلبي متطلبات العمل، وأن الجامعة لا تُمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته، كما أن الجامعة لا تحرص على توفير المعلومات التي تُمكن العاملين من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق، وتتعمد في بعض الأحيان إخفاء بعض المعلومات.

كما أوضحت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 عدم ملاءمة حالة البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية من أجهزة وشبكات اتصال وبرامج حديثة لدعم وتمكين صانعي القرار من اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب، فضلاً عن عدم إصدار قانون حرية تداول المعلومات؛ حيث يؤدي عدم إتاحة المعلومات وتداولها إلى غياب الشفافية(جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2016، ص104).

ومن ثم نجد هناك عدة معوقات قد تكون سبباً في الحد من فعالية إدارة الاحتواء العالي وممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية والعزوف عن مشاركة المعلومات، والتي من أهمها: غياب وجود نظام فعال ومتكامل لجمع البيانات، يُساعد في تحديد البيانات المطلوبة والقيام بجمعها من الجهات المختلفة، وتدهور البنية التحتية التكنولوجية وارتفاع تكلفة استخدام التكنولوجيا، وغياب مبدأ الشفافية في عرض المعلومات اللازمة للعاملين والتي قد تكون سبباً في عزوفهم عن المشاركة في صنع القرارات.

### (3) أوجه القصور المتعلقة بممارسات تحفيز أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية:

توصلت دراسة السعودي(2018، ص770) إلى أن من أبرز مظاهر الإخفاق والقصور في تحفيز أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية: تدني المرتبات والمكافآت التي يتقاضاها أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية وقلة كفايتها في توفير حياة كريمة لهم ولأسرهم ومستوى معيشي يليق بوضعهم الاجتماعي حتى يتسنى لهم التفرغ لأعمالهم الإدارية، فقد أدت هذه الأوضاع المادية غير المناسبة إلى انشغال بعض العاملين بالسعي نحو تحسين الخلل المادي من خلال أعمال إضافية ومن هنا فإنها تؤثر سلبًا على الحياة الجامعية حيث الحاجة للوقت والجهد في العمل الإضافي.

وأضافت دراسة عبدالجليل(2019، ص378) بعض السلبيات المتعلقة بتحفيز أعضاء الجهاز الإداري للجامعات منها: التمييز بين العاملين في المؤسسة الأمر الذي يترتب عليه عدم التكافؤ في الفرص الوظيفية، وعدم التعاون بين القيادات والانفصالية والفردية وتعدد القوانين التي تحمل أكثر من معنى والروتين القاتل في اتخاذ القرارات، كل هذه العقبات تترتب عليها ضعف الأداء الإداري وجعل العملية الإدارية تسير ببطء شديد، كما أشارت دراسة يوسف(2020، ص191) إلى ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت المعمول به مما يُحد من تنفيذ المبادرات والأنشطة الريادية، كما توصلت دراسة مخلص(2018، ص ص138-139) إلى عدم العدالة في توزيع المخصصات المالية والإدارية والمكافآت المختلفة.

كما توصلت دراسة عبدالسلام و السيد(2021، ص399) إلى بعض المشكلات المتعلقة بتحفيز أعضاء الجهاز الإداري للجامعة منها: ندرة الحوافز التي تُقدمها الجامعة للعاملين، وتُلبي حاجاتهم المختلفة، وتُناسب الجهود التي يبذلونها في العمل، مما يُؤثر سلبًا على بذلهم لجهود إضافية وعلى التنافس الإيجابي بين العاملين، بالإضافة إلى ندرة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

تنويع الحوافز المقدمة للعاملين، مما يُؤثر سلباً على دافعية العاملين وشعورهم بالرضا ومساهماتهم في تحقيق أهداف الكلية.

باستقراء أوجه القصور والمعوقات السابقة، يتضح أن ممارسات التحفيز تُعاني من كثير من المعوقات، والتي قد تكون سبباً أساسياً في ضعف إدارة الاحتواء العالي، وزيادة ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية، وتتمثل أهم تلك المعوقات في: قلة الوعي بأهمية الدعم المعنوي والمادي في زيادة دافعية العاملين وتنظيم سلوكهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، فضلاً عن ضعف نظام الحوافز وتقليدية أساليب التحفيز، وقلة التقدير المعنوي للعاملين، والاكتفاء بالحوافز المادية والتي قد لا تكون كافية أو مشجعة، وضعف الثقة بين المرؤوسين والقيادات الجامعية نتيجة لعدم تلبية رغبات المرؤوسين، بالإضافة إلى غياب العدالة والموضوعية في تحفيز العاملين، والتحيز عند تقييم الأداء أو صرف الحوافز أو الترقيات.

### (4) أوجه القصور المتعلقة بممارسات تدريب أعضاء الجهاز الإداري للجامعات المصرية:

توصلت دراسة العاصي (2017، ص249) إلى أن محتوى البرامج التدريبية يكون نظرياً في معظم البرامج، ومن ثم ضعف الجوانب التطبيقية التي يحتاجها الإداريون لتحسين أدائهم الفعلي، والاقتصار في معظم الأحيان على إلقاء المحاضرات النظرية، بالإضافة إلى ضعف أساليب تقويم المتدربين واقتصار ذلك على الاعتماد على نسبة حضور الإداري للتدريب، فضلاً عن عدم وجود قاعدة بيانات مُحدثة وشاملة خاصة بالعملية التدريبية على مستوى الجامعة تشمل بيانات عن الإداريين ممن تم تدريبهم والبرامج التدريبية المتاحة بكل جهة، وقلة عدد التدريبات الداخلية وندرة التدريبات الخارجية.

وأبرزت استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 ضعف الموارد المالية المخصصة لتدريب العاملين مما يُؤثر سلباً على انخفاض إنتاجية العنصر البشري بشكل

عام، فضلاً عن عدم تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية، حيث تتسم إدارات شؤون العاملين بعدم الفعالية وغياب مفهوم تنمية الموارد البشرية مما يؤثر سلباً على كفاءة العاملين (جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2016، ص104).

كما توصلت دراسة البدوي و عبدالقادر (2022، ص157) إلى أن طبيعة وعدد الدورات التي حضرها السادة الإداريين في مجال الحاسب الآلي والتكنولوجيا تدور فقط حول تعلم استخدام برامج أساسية مثل الورد والباوربوينت والإكسيل دون الحصول على الدورات التي تؤكد على أهمية توظيف شبكات التواصل الرقمي والاجتماعي في الجوانب الإدارية.

وباستقراء المعوقات السابقة، يتضح أن هناك كثير من المعوقات التي يُعاني منها تدريب أعضاء الجهاز الإداري للجامعات، والتي قد تُعيق إدارة الاحتواء العالي وتُساعد في انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية، ومن أهمها: جمود البرامج التدريبية الحالية ونمطيتها وشكليتها وغياب توظيف المستحدثات التكنولوجية في تنفيذ هذه البرامج أو في محتوى التدريب، إضافة إلى ندرة تقييم هذه البرامج حال تنفيذها وضعف متابعة وقياس أثر التدريب على العاملين، وقلة الإمكانيات والتجهيزات التي تُساعد في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متقدمة، وغياب الدراسة الفعلية للاحتياجات التدريبية، وغياب تنفيذ برامج تدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية وتُساعد في تنمية مهارات وقدرات أعضاء الجهاز الإداري.

ولعل ما سبق من مشكلات وأوجه قصور في تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قد أدى إلى ظهور وانتشار بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، حيث أكدت دراسة زيان (2015، ص162-163) على تعدد مظاهر الفساد الإداري ومنها طلب الرشوة المالية أو المعنوية وقبولها لتسهيل أمر ما، واستغلال الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية واستغلال السلطة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

الوظيفية، وإساءة استعمال الصلاحيات للكسب الخاص وإهدار المال العام والتربح والابتزاز وتعيين الأقارب والمعارف في بعض الوظائف بالتجاوز للمستحقين والمحسوبة والمجاملة، وإصدار قرارات استثنائية لمجاملة أشخاص مُحددin بالمخالفة للقانون والفساد في مجال الاعتماد والجودة والفساد في مجال المشتريات.

كما أشار مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر عام 2019م إلى أن أكثر مظاهر الفساد انتشارًا كانت قبول الرشاوى والهدايا والإكراميات حيث جاءت في المرتبة الأولى، وجاءت في المرتبة الثانية مجاملة الأقارب والاعتماد على المعارف واستغلال النفوذ، تليها إساءة استغلال المال العام جاءت في المرتبة الثالثة (جمهورية مصر العربية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2019، ص7-9)، كما أظهر تقرير منظمة الشفافية الدولية أن مصر حصلت على 30 نقطة من أصل 100 نقطة وفق مؤشر مدركات الفساد لعام 2022م (حيث كلما اقتربت الدرجة من الرقم 100 كانت الدولة أكثر شفافية، وكلما اقتربت من الصفر كانت أكثر فسادًا) (Transparency

International, 2023)

وفي هذا السياق توصلت دراسة عبدالحميد (2021، ص74) إلى ظهور بعض الظواهر السلوكية السلبية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض ولاء وانتماء العاملين بالجامعات المصرية، مما أدى إلى شعور العاملين بالاغتراب، كما أكدت دراسة عبدالوهاب (2021، ص109) على عدم الاستعداد والرغبة في تحمل المسؤولية والإحجام عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها.

وعلى مستوى جامعة المنوفية كانت هناك نقاط ضعف وقصور في تطبيق إدارة الاحتواء العالي تسببت في انتشار بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعة، حيث أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (2020، ص32) إلى أن وحدات الجهاز الإداري بالجامعة تُعاني من نقاط ضعف من أهمها: عدم



توافر نظام ملائم وفعال للمرتبات والحوافز والمكافآت، وعدم فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالجامعة، وعدم فعالية نظام التأمينات والتقاعد، وضعف مستوى التنسيق بين وحدات القطاع الإداري بمختلف كليات ومعاهد الجامعة وإدارتها، كما أشارت دراسة زيادة(2021، ص ص69-70) إلى غلبة الطابع الإداري التقليدي على أداء الإدارة، وعدم التقدير الكافي للمتميزين والمبدعين، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم تحديد المهارات التي يحتاجها الموظفون، وعدم التحديث المستمر للأنظمة الإلكترونية بالجامعة.

وتوصلت دراسة عز الدين(2021، ص164) إلى ضعف سياسة الإفصاح والشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل الجامعة وما يُطبق من سياسات وبرامج أمام الجهات الشريكة في المجتمع، وضعف الاتصال بين الوحدات الإدارية والتنظيمية المختلفة بجامعة المنوفية، وفي هذا الصدد أكدت دراسة البلتاجي(2022، ص227) على ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وضعف شبكات الاتصال داخل الأقسام والكليات المختلفة، وضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بجامعة المنوفية.

كما توصلت دراسة عبدالله(2021، ص579) إلى القصور في نظام الحوافز للعاملين عن الأداء المتميز في العمل، والتحيز من قبل بعض العمداء للعاملين عند تقييم الأداء أو صرف الحوافز أو الترقيات.

يتضح مما سبق أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعكس وجود عددًا من أوجه القصور والضعف في ممارسة إدارة الاحتواء العالي بجامعة المنوفية، منها عدم اهتمام الجامعة بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، أو تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم، وضعف الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية بسبب عجز الموارد المالية، وضعف تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية من قبل العاملين، مما يُؤثر على إبداعهم وابتكارهم ويُثبط روح المبادرة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

والتجريب لديهم، وكل ذلك ينعكس سلبًا على سلوك أعضاء الجهاز الإداري للجامعة، ويُؤدي إلى ظهور وانتشار بعض الممارسات الفاسدة والسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث أكدت التقارير والبيانات الإحصائية الرسمية من إدارة الشؤون القانونية المركزية بجامعة المنوفية، ومعلومات من السادة المحققين القائمين على إجراء التحقيقات القانونية على وجود مخالفات عند بعض العاملين تمثلت في الاختلاسات والتزوير والتلاعب في المستندات والعهد والرشاوي وصرف أموال دون وجه حق، وإحالة بعض العاملين للتحقيقات بسبب الانحراف الوظيفي والفساد الإداري، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

### جدول (4)

بيان إحصائي بالسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية خلال الفترة من يناير 2020م وحتى نهاية يونيو 2023م

نوع السلوك	٢٠٢٠م	النسبة المئوية	٢٠٢١م	النسبة المئوية	٢٠٢٢م	النسبة المئوية	يونيو ٢٠٢٣م	النسبة المئوية	الإجمالي	النسبة المئوية
الاعتداء	٣٥	١٧,٤	٤٠	٢١,٢٨	٤٩	٢٥,٣٩	٢٩	٣,٢	١٥٣	٢١,٦٤
الانقطاع	١١٥	٥٧,٢١	١٠٨	٥٧,٤٧	١٠٤	٥٣,٨٩	٧٣	٥٨,٤	٤٠٠	٥٦,٥٨
ترك العمل	٢٨	١٣,٩٣	١٩	١٠,١١	٢١	١٠,٨٨	١١	٨,٨	٧٩	١١,١٧
مخالفات مالية	١٧	٨,٤٦	١٢	٦,٣٨	١٥	٧,٧٧	٥	٤	٤٩	٦,٩٣
السرقه	٦	٢,٩٩	٩	٤,٧٩	٤	٢,٠٧	٧	٥,٦	٢٦	٣,٦٨
الإجمالي	٢٠١	١٠٠	١٨٨	١٠٠	١٩٣	١٠٠	١٢٥	١٠٠	٧٠٧	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيان إحصائي من إدارة الشؤون القانونية بجامعة المنوفية ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي تكرار السلوكيات المضادة للإنتاجية بجامعة المنوفية هو (707) في الفترة من يناير 2020م وحتى يونيو 2023م، احتل فيها سلوك

الانقطاع المركز الأول بنسبة 56,58%، يليه في المركز الثاني سلوك الاعتداء بنسبة 21,64%، وجاء سلوك ترك العمل في المركز الثالث بنسبة 11,17%، وجاءت المخالفات المالية في المركز الرابع بنسبة 6,93%، بينما سلوك السرقة فقد جاء بنسبة 3,68% في المركز الأخير.

وفي هذا السياق أشارت دراسة بدوى و العيسوي(2023، ص186) إلى شيوع ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بكليات جامعة المنوفية بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك عدة سلبيات منها ما هو مرتبط بسلوك القيادات الإدارية بالكليات، وهذه السلبيات تكون رد فعل ناتج عن شعور بعض العاملين بالضيق والاستياء والغضب وقيامهم ببعض السلوكيات السلبية.

وباستقراء ما سبق يتضح أن الجامعات المصرية ومنها جامعة المنوفية ما زالت تُعاني من نقاط ضعف تُمثل عقبات أمام تحقيق الاحتواء العالي لأعضاء جهازها الإداري، وقد يُسهم ذلك في انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لديهم، فعلى الرغم من وجود جهود ومبادرات لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية، إلا أن واقع تطبيق هذه الممارسات يشوبه الكثير من أوجه القصور والضعف كما وصفته الأدبيات والدراسات السابقة في المجال، وأظهره تحليل بعض الوثائق والتقارير الرسمية، ومن ثم كان من مستلزمات هذا البحث دراسة الواقع الميداني لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية؛ تمهيداً لوضع مجموعة من المقترحات الإجرائية – في ضوء النتائج– لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وهذا ما يتناوله البحث في القسمين القادمين.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

### القسم الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية للبحث ونتائجها:

ويُمكن عرض إجراءات الدراسة الميدانية للبحث ونتائجها بالتفصيل، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية للبحث:

وتتناول إجراءات الدراسة الميدانية للبحث ما يأتي:

#### (1) أهداف الدراسة الميدانية للبحث:

هدفت الدراسة الميدانية للبحث إلى التعرف على مدى ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعة، والكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجات ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء المتغيرات الديمغرافية للبحث.

#### (2) مجتمع البحث وعينته:

تمثل المجتمع الأصلي للبحث في جميع أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية؛ وهم (الأمين العام- الأمين العام المساعد- مدير عام- استشاري- زميل- كبير- التخصصية- الفنية- المكتبية)، والبالغ عددهم (10885) عاملاً وعاملَةً بالجهاز الإداري لجامعة المنوفية، وذلك وفقاً لآخر إحصائية للعام الجامعي 2022-2023م (جامعة المنوفية، 2023)، ونظراً لكبير حجم المجتمع الأصلي وصعوبة التطبيق عليه، لجأت الباحثة إلى اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، وقد تم اشتقاق العينة بالطريقة العشوائية البسيطة التي تُتيح فرصاً متساوية لكل فرد لاختياره ضمن العينة، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على معادلات حساب العينة مثل معادلة ستيفن سامبسون، ومعادلة روبرت ماسون (بشمانى، 2014، ص91) على النحو الآتي:

تتمثل صيغة معادلة ستيفن سامبسون في ما يأتي:

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

حيث أن (N) حجم المجتمع الأصلي، (Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0,95) وتساوي (1,96)، (d) نسبة الخطأ وتساوي (0,05)، (P) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0,50).

أما صيغة معادلة روبرت ماسون فتتمثل فيما يأتي:

$$n = \frac{N}{[(S^2 \times (N-1)) \div pq] + 1}$$

حيث أن (N) حجم المجتمع الأصلي، (S) قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95، (P) نسبة توافر الخاصية وهي 0,50، (q) النسبة المتبقية للخاصية وهي 0,50.

وتم تطبيق هذه المعادلات بشكل إلكتروني من خلال الدخول على موقع حساب العينة على الرابط التالي: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>، وهو موقع موثوق تم إنشائه منذ عام 2008؛ لحساب عينة البحوث وفق معادلات إحصائية متفق عليها، وطبقاً لحجم المجتمع الأصلي للبحث الحالي- المشار إليه سابقاً- فإن حجم العينة المناسب وطبقاً لنتائج المعادلة هو (372) عاملاً إدارياً من المجتمع الأصلي، وهذا العدد يتوافق إلى حد كبير مع جدول أعداد أفراد عينات البحوث التربوية الوصفية المناسبة والممثلة لحجم مجتمعاتها الأصلية، فعند النظر إلى هذا الجدول يتضح أنه إذا كان حجم المجتمع الأصلي 10000 فإن حجم العينة الممثلة لهذا المجتمع يكون 370 عند مستوى الدلالة 0,95 (Cohen, Manion & Morrison, 2007, p.104)؛ وعلى ضوء ما سبق يتضح أن عدد أفراد عينة البحث

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ينبغي ألا يقل عن (372) عاملاً إدارياً، ومن ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على ما يزيد عن 550 عاملاً إدارياً وذلك خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2023م، وبعد ذلك حصلت الباحثة على (412) استمارة صالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي، وتعد هذه العينة مُمثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً بل وتزيد عن الحد الأدنى المطلوب، كما تُعادل هذه العينة (3,8%) من حجم المجتمع الأصلي، ويُمكن توضيح تصنيف وتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية من خلال الجدول الآتي:

**جدول (5)**  
تصنيف وتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع	ذكر	١٧٣	%٤٢	٤١٢
	أنثى	٢٣٩	%٥٨	
المؤهل العلمي	تعليم متوسط	١٤٢	%٣٤,٥	٤١٢
	تعليم جامعي	٢٧٠	%٦٥,٥	
سنوات الخبرة	من (١-١٠) سنوات	٦٩	%١٦,٧	٤١٢
	من (١١-٢٠) سنة	١٨٥	%٤٤,٩	
	أكثر من ٢٠ سنة	١٥٨	%٣٨,٣	

ووفقاً للجدول السابق يتضح وجود تقارب بين نسبة الذكور والإناث في عينة البحث، حيث تُمثل الأولى (42%) والثانية (58%)، وجاءت نسبة العاملين حملة المؤهل المتوسط (34,5%)، بينما كانت نسبة العاملين حملة المؤهل الجامعي (65,5%)؛ حيث كان العاملون من حملة المؤهل الجامعي أكثر تعاوناً والتزاماً في الاستجابة والتطبيق، ولعل هذه الأعداد والنسب تُشير إلى التوازن والتقارب في توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيري (النوع، والمؤهل العلمي)، في حين كانت نسبة العاملين ذوي الخبرة من (11-20) سنة تُمثل النسبة الأكبر من عينة البحث بنسبة (44,9%)، تليها نسبة العاملين ذوي الخبرة الأكثر من عشرين عاماً (38,3%)، بينما كانت النسبة الأقل للعاملين ذوي الخبرة

أقل من 10 سنوات (7,16%)، ويرجع انخفاض نسبة العاملين ذوي الخبرة من (1-10) سنوات إلى انخفاض نسبة تعيينات عاملين جدد بالجهاز الإداري لجامعة المنوفية، ولعل هذا يُشير إلى توزيع متوازن وطبيعي نسبياً لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة، وعليه يتضح تقارب وتوازن واعتدالية توزيع أفراد عينة البحث من العاملين وفقاً لمتغيرات البحث الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### (3) بناء أداة البحث وحساب صدقها وثباتها:

تم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة البحث الحالي، فهي وسيلة للحصول على معلومات عن الواقع الفعلي الموجود، وقد تم إعداد الاستبانة وبنائها في صورتها الأولية بالاعتماد على ما ورد في الأدب النظري لإدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين؛ **المحور الأول**: إدارة الاحتواء العالي بجامعة المنوفية وأبعادها (التمكين- مشاركة المعلومات- التحفيز- التدريب)، و**المحور الثاني**: السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وأبعادها (السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد - السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة)، بالإضافة إلى بيانات أساسية للمستجيب مُشتملة مُتغيرات البحث الديمغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومقدمة تشمل التعريف بمتغيري البحث، وتعليمات التطبيق والاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)؛ وللتحقق من بعض الخصائص والشروط السيكمترية للاستبانة، والتأكد من صلاحيتها ومناسبتها للتطبيق وتحقيق أهداف البحث، تم حساب مؤشرات الصدق ومعاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها وعباراتها، ويُمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

### (1/3) صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة كما يلي:

### (1/1/3) صدق المحتوى الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق المحتوى الظاهري للاستبانة وصلابيتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين الأساتذة والأساتذة المساعدين تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية وعلم النفس التربوي بلغ عددهم (15) محكمًا (ملحق:2)؛ للتأكد من مناسبة وسلامة البناء والمحتوى العلمي للاستبانة وأبعادها ومدى مناسبة عباراتها وانتمائها لأبعادها الفرعية، وإضافة أو حذف أو تعديل ما يراه المحكمون مناسبًا لتصبح الاستبانة صالحة لتحقيق أهداف البحث، وقد أخذت الباحثة بوجهات نظر المحكمين حول تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف وإضافة بعض العبارات لمحاوَر وأبعاد الاستبانة، وذلك في ضوء نسبة اتفاق (80%) فأكثر بين المحكمين، أي ما اتفق عليه (12) محكمًا من إجمالي عدد المحكمين.

### (2/1/3) صدق الاتساق الداخلي:

بعد عرض الاستبانة على السادة المحكمين، والأخذ بما توافقت عليه وجهات نظرهم في ضوء نسبة الاتفاق المحددة سابقًا، تم تجريب وتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية قوامها (30) عضوًا؛ للتأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة، وتم حساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة وأبعادها وعباراتها، وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، فجاءت المؤشرات كما يلي:

### • محور إدارة الاحتواء العالي:

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد هذا المحور، تم حساب معاملات ارتباط عباراته بالأبعاد التي تنتمي إليها، ثم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح بالجدول التالي:



**جدول (6)**

معاملات ارتباط درجة كل عبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه، ودرجة كل بعد بالدرجة الكلية لمحور إدارة الاحتواء العالي ن=30

البعد الأول: التمكين		البعد الثاني: مشاركة المفومات		البعد الثالث: التحفيز		البعد الرابع: التدريب	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠,٧٠٤	١	**٠,٧٤٩	١	**٠,٧٩٧	١	**٠,٦٣٩	١
**٠,٨١٤	٢	**٠,٥٧٩	٢	**٠,٧٥٨	٢	**٠,٧٩٦	٢
**٠,٧٩٠	٣	**٠,٨٢٢	٣	**٠,٨٦٩	٣	**٠,٧٩٠	٣
**٠,٨٤٨	٤	**٠,٨٣٣	٤	**٠,٦٦٠	٤	**٠,٦٣٨	٤
**٠,٦٢٣	٥	**٠,٨٢٠	٥	**٠,٦٢٦	٥	**٠,٨٣٠	٥
**٠,٦٥٦	٦					**٠,٧١٠	٦
						**٠,٨٦٥	٧
معامل ارتباط البعد		معامل ارتباط البعد		معامل ارتباط البعد		معامل ارتباط البعد	
بالمحور=**٠,٧٠٢		بالمحور=**٠,٨٦٣		بالمحور=**٠,٨٨٤		بالمحور=**٠,٨٥٤	

**(\*) دال عند مستوى دلالة (0,05) (\*\* دال عند مستوى دلالة (0,01)**

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود معاملات ارتباط دالة عند مستوى (0,01) بين جميع عبارات محور إدارة الاحتواء العالي والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليه، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وتُشير هذه النتائج إلى تمتع محور إدارة الاحتواء العالي بدرجة عالية من الاتساق الداخلي للعبارات والأبعاد تدل على صلاحيته للتطبيق.

**• محور السلوكيات المضادة للإنتاجية:**

للتأكد من مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد هذا المحور، تم حساب معاملات ارتباط عباراته بالأبعاد التي تنتمي إليها، ثم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور، كما هو موضح بالجدول التالي:

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

جدول (7)

معاملات ارتباط درجة كل عبارة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه، ودرجة كل بعد بالدرجة الكلية لمحور

السلوكيات المضادة للإنتاجية ن=30

البعد الأول: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد				البعد الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة			
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	٠,٧٩٧	١	٠,٨٤٦	٩	٠,٦٣٤	١٠	٠,٦٤٩
٢	٠,٨٠٣	٢	٠,٧٢٣	١٠	٠,٧١٦	١١	٠,٥٦٥
٣	٠,٧١٩	٣	٠,٧٨٩	١١	٠,٨٣٦	١٢	٠,٦٤٧
٤	٠,٦٧٢	٤	٠,٨٥٠	١٢	٠,٥٦٤	١٣	٠,٨٠٢
٥	٠,٧٣٨	٥	٠,٨٤٩	١٣	٠,٥١١	١٤	٠,٧١٠
٦	٠,٧٣٣	٦	٠,٥٣٩	١٤	٠,٧٢٨	١٥	٠,٧٥٧
٧	٠,٦٦٠	٧	٠,٥٧٠	١٥	٠,٧٣٩	١٦	٠,٦٨٥
٨	٠,٥٩٧	٨	٠,٧٨٢	١٦	٠,٥٢٥	١٧	٠,٧١٩
		٩	٠,٨١٩				
معامل ارتباط البعد بالمحور = ٠,٩١٨				معامل ارتباط البعد بالمحور = ٠,٩٢٩			

(\*) دال عند مستوى دلالة (0,05) (\*\*) دال عند مستوى دلالة (0,01)

تُشير نتائج الجدول السابق إلى وجود معاملات ارتباط دالة عند مستوى (0,01) بين جميع عبارات محور السلوكيات المضادة للإنتاجية والأبعاد الفرعية التي تنتمي إليها، وبين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، وتُشير هذه النتائج إلى تمتع محور السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة عالية من الاتساق الداخلي للعبارات والأبعاد تجعله صالحًا للتطبيق.

مما سبق يتضح أن الاستبانة بمحوريتها وأبعادهما المختلفة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يدل على صلاحيتها للتطبيق لقياس إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية.

**(2/3) ثبات الاستبانة:**

يُعرف الثبات بأنه الاستقرار ويُشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج عند تكرار القياس باستخدام الأداة نفسها وفي نفس الظروف، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين صفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح؛ دلّ ذلك على ارتفاع معدل الثبات (باهي، سالم، ومحمد، 2015، ص227)، وتم حساب معاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث أكد دليو (2014، ص87) على أن معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي للثبات، ومن ثم جاءت معاملات الثبات ومعاملات الصدق الذاتي لمحوري الاستبانة وأبعادها الفرعية على النحو المبين بالجدول التالي:

**جدول (8)**

**معامل الثبات ومعامل الصدق الذاتي لمحوري الاستبانة وأبعادها  
ن=30**

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
إدارة الاحتواء العالي	التمكين	٦	٠,٧٨٩	٠,٨٨٨
	مشاركة المعلومات	٥	٠,٨٠٤	٠,٨٩٧
	الحوافز	٥	٠,٧٤٤	٠,٨٦٣
	التدريب	٧	٠,٨٥٩	٠,٩٥٧
	إدارة الاحتواء العالي ككل	٢٣	٠,٨٦٦	٠,٩٣١
السلوكيات المضادة للإنتاجية	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد	١٦	٠,٨٤٢	٠,٩١٨
	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة	١٧	٠,٨١٥	٠,٩٠٣
	السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل	٣٣	٠,٨٧٨	٠,٩٣٧
الاستبانة ككل		٥٦	٠,٨٩١	٠,٩٤٤

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحوري الاستبانة وأبعادها عالية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0,891) يُقابلها درجة صدق (0,944)، كما يتضح أن قيمة الثبات الكلي لمحور إدارة الاحتواء العالي (0,866) يُقابلها درجة صدق (0,931)، كما بلغت قيمة الثبات الكلي لمحور السلوكيات المضادة للإنتاجية (0,878) يُقابلها درجة صدق (0,937)؛ مما يؤكد على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، وهذا يدل على صلاحيتها للتطبيق، وإمكانية الوثوق فيما سوف تُسفر عنه من نتائج بالإضافة إلى قابلية النتائج للتعميم على مجتمع البحث.

### (4) الصورة النهائية للاستبانة وتطبيقها:

بعد التحقق من مؤشرات الصدق ومعاملات الثبات لمحوري الاستبانة وأبعادها وعباراتها، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق، والجدول التالي يُوضح الصورة النهائية للاستبانة ومحوريها وتوزيع العبارات على أبعاد كل محور كما يلي:

### جدول (9)

#### الصورة النهائية لمحوري الاستبانة وأبعادها وعدد عباراتها

عدد عبارات	البعد	المحور
٦	التمكين	إدارة الاحتواء العالي
٥	مشاركة المعلومات	
٥	الحوافز	
٧	التدريب	
٢٣	إدارة الاحتواء العالي ككل	
١٦	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد	السلوكيات
١٧	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة	المضادة
٣٣	السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل	لإنتاجية
٥٦	الإجمالي	

وبعد التوصل للصورة النهائية للاستبانة، تم الحصول على الموافقة الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة، ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على (550) عضواً من أعضاء الجهاز الإداري للجامعة بطريقة عشوائية، وذلك خلال شهري أغسطس وسبتمبر 2023م، وتم تصميم الاستبانة في صورتها الإلكترونية على جوجل درايف Google Drive، وتم ضبط صياغة الاستبانة الإلكترونية، بحيث تكون الإجابة إجبارية عن جميع الأسئلة، واستعانت الباحثة بشبكات التواصل الاجتماعي Facebook والواتساب whatsapp للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة، حيث تم نشر الاستبانة الإلكترونية على جروبات (مجموعات) أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، لكن وجدت الباحثة في كثير من الأحيان صعوبة في تعامل العاملين الإداريين مع الاستبانة الإلكترونية، مما دفعها إلى الاعتماد بشكل كبير على تطبيق الاستبانة ورقياً بطريقة مباشرة كضمان لجدية وموثوقية التطبيق ودقة الاستجابة وطمأنة المستجيبين أن استجاباتهم تخضع للسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، والجدول التالي يوضح أعداد الاستثمارات الموزعة والفاقد والعائد والمستبعد والصالح ونسبته المئوية كما يلي:

### جدول (10)

عدد الاستثمارات الموزعة والفاقد والعائد والمستبعد وعدد ونسبة الصالح منها

الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
550	104	446	34	412	74,9%

يتضح من الجدول السابق أن الفاقد كان (104) استثماراً، والعائد (446)، وتم استبعاد (34) استثماراً غير صالحة لعدم الاستكمال أو عدم الدقة والتطرف والتحيز في الاستجابات بتثبيت بديل واحد لكل عبارات الاستبانة، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة (412) استثماراً بنسبة (74,9%) مثلت عينة البحث الأساسية التي تمت عليها المعالجة الإحصائية، وتم تفسير نتائجها.

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

(5) المعالجة الإحصائية:

تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) الإصدار الخامس والعشرون، حيث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب مؤشرات صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور، وذلك لعبارات وأبعاد (إدارة الاحتواء العالي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون أيضاً؛ للتعرف على طبيعة العلاقة والارتباط بين متغيري البحث (إدارة الاحتواء العالي، والسلوكيات المضادة للإنتاجية).
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لحساب معاملات ثبات محوري الاستبانة وأبعادها.
- التكرارات، والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والمتوسط الحسابي المرجح والانحرافات المعيارية لقياس مدى التشتت إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة.
- اختبارات (T- test) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)؛ للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة لمتغيري (النوع، والمؤهل العلمي).

- تحليل التباين الأحادي- (One Way Analysis of Variance ANOVA) ؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وذلك لمتغير (سنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية المتعددة؛ لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً حسب متغير (سنوات الخبرة).
- تحليل الانحدار المتعدد؛ للكشف عن الإسهام النسبي لإدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، ويُساعد هذا الأسلوب الإحصائي في وصف العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل عن طريق نموذج خطي تُعرف معادلته باسم معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Equation Regression Multiple).
- وللحكم على درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي ودرجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية، وفي ضوء مقياس ليكرت الخماسي، تم اعتماد المعيار الموضح بالجدول الآتي:

### جدول (11)

بدائل مقياس الاستجابة ووزنها والمتوسط المرجح كمعيار للحكم على درجة الممارسة أو درجة الانتشار

مقياس ليكرت	الوزن/الدرجة	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الممارسة أو الانتشار
دائماً	٥	من ٤,٢٠ إلى ٥	عالية جداً
غالباً	٤	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	عالية
أحياناً	٣	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	متوسطة
نادراً	٢	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	منخفضة
أبداً	١	من ١ إلى أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ثانيًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

### (1) النتائج الخاصة بالمحور الأول: إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

#### جدول (12)

درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وأبعادها

الترتيب	درجة الممارسة	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد
٣	متوسطة	٠,٨٢٢	٢,٦١	١٥,٦٢	٦	التمكين
٢	متوسطة	٠,٨٢٩	٢,٦٧	١٣,٣٣	٥	مشاركة المعلومات
٤	منخفضة	٠,٩٣٢	٢,٥٩	١٢,٩٤	٥	التحفيز
١	متوسطة	٠,٧٩٦	٢,٧١	١٨,٩٦	٧	التدريب
	متوسطة	٠,٧٢٩	٢,٦٤	٦٠,٨٥	٢٣	الدرجة الكلية لإدارة الاحتواء العالي

ويتضح من الجدول السابق، أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2,64)، مما يدل على أن الجامعة لا تزال تفتقر إلى العوامل التي تُساعد في نجاح ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء جهازها الإداري من حيث إشراكهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات والاستقلالية الكافية لاتخاذ القرارات بما يُحفزهم ويُعزز لديهم سلوكيات المبادرة والثقة في أن ما يُقدمونه من اقتراحات ومبادرات تحظى بالاهتمام من قبل القيادات، وهذا يتفق مع دراسة صالح (2020، ص141) التي توصلت إلى أن إدارة



الاحتواء العالي جاءت بدرجة متوسطة، كما يتفق مع دراسة علوان(2022، ص98) التي تؤكد على غياب توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في جامعة الزقازيق، ولكن هذا يختلف مع دراسة عبدالستار و فرحان(2017، ص131)، ودراسة عليون و حميدات(2022، ص316) حيث جاءت إدارة الاحتواء العالي بدرجة ممارسة مرتفعة. **أما نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي لكل بعد من أبعاد محور إدارة الاحتواء العالي ومتوسطاتها الحسابية ودرجة ممارستها وترتيبها تنازلياً، يُمكن تناولها بصورة أكثر تفصيلاً على النحو التالي:**

**(1/1) البعد الأول: التمكين:**

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

**جدول(13)**

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول**

**بعد التمكين**

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
٢	متوسطة	١,١٦	٢,٨٣	٦٢	١٠,٣	١١٩	٩٨	٣٠	١. تتيج الجامعة للعاملين فرصاً متزايدة للمشاركة في صنع القرارات.
				١٥	٢٥	٢٨,٩	٢٣,٨	٧,٣	
١	عالية	١,٠٢	٣,٤٤	٢٧	٣٣	١٢٧	١٧٨	٤٧	٢. تفوض القيادات بعض العاملين الأكفاء لتقييم بعض المهام القيادية.
				٦,٦	٨	٣٠,٨	٤٣,٢	١١,٤	
٤	منخفضة	١,٢٨	٢,٢٣	١٧٠	٨٣	٧٨	٥٦	٢٥	٣. تشجع الجامعة العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم.
				٤١,٣	٢٠,١	١٨,٩	١٣,٦	٦,١	
٥	منخفضة	١,٢٣	٢,١٩	١٦٣	١٠,١	٧٤	٥٣	٢١	٤. تشجع الجامعة للعاملين الفرصة للإبداع في طريقة تنفيذ أعمالهم.
				٣٩,٦	٢٤,٥	١٨	١٢,٩	٥,١	
٦	منخفضة	١,١٥	٢,١٦	١٥٤	١١٩	٧٤	٥١	١٤	٥. تمنح الجامعة حرية كافية للعاملين في تحديد الطرق والأساليب المناسبة للقيام بمهامهم ومسئولياتهم.
				٣٧,٤	٢٨,٩	١٨	١٢,٤	٣,٤	
٣	متوسطة	١,٢١	٢,٧٧	٧٤	١٠,١	١١٦	٨٧	٣٤	٦. تشجع الجامعة العاملين على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة.
				١٨	٢٤,٥	٢٨,٢	٢١,١	٨,٣	
	متوسطة	٠,٨٢٢	٢,٦١	الدرجة الكلية للبعد					

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

بالنظرة التحليلية إلى النتائج التفصيلية لعبارات بعد التمكين بالجدول السابق، يتضح ما يلي:

- أن الممارسات المرتبطة بتمكين أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2,61)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت تفتقر إلى ممارسة إدارة الاحتواء العالي للعاملين بجهازها الإداري من حيث تمكينهم ومنحهم الفرصة للمشاركة في صنع القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم الوظيفية، ومنحهم الثقة والحرية للقيام بمهامهم والتعبير عن آرائهم، وربما يرجع ذلك إلى المركزية والبيروقراطية الشديدة في إدارة الجامعة وتعدد المستويات الإدارية وفقاً للتسلسل الإداري للجامعة وطول الإجراءات الإدارية، وضعف اهتمام قانون تنظيم الجامعات بمنح الإداريين الفرصة اللازمة للمشاركة في صنع القرارات؛ الأمر الذي ينعكس بالسلب على أدائهم، وعزوفهم عن المبادرة والإبداع الإداري وطرح الأفكار المتميزة، وهذا يتفق مع دراسة مصطفى (2020)، ص (91) التي تؤكد على عدم اهتمام الجامعة بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وعدم تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد في مجال عملهم.
- احتلت العبارة (2) "تفويض القيادات بعض العاملين الأكفاء للقيام ببعض المهام القيادية" المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3,44)، وربما يُشير ذلك إلى أن أفراد العينة يتفقون على حرص الجامعة على تشجيع العاملين الأكفاء على ممارسة أدوار قيادية في المواقف المختلفة، وتكوين صف ثان من القيادات والمديرين، وتفويضهم للقيام ببعض المهام القيادية من أجل منحهم الفرصة للشعور بالمسئولية تجاه أداء مهام عملهم.
- جاءت العبارة (1) "تتيح الجامعة للعاملين فرصاً متزايدة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات"، والعبارة (6) "تشجع الجامعة العاملين على تكوين فرق عمل

تتمتع بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة" بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية (2,83)، (2,77) على الترتيب، ويُمكن تفسير ذلك استنادًا إلى أن الآليات والصلاحيات الممنوحة للعاملين لتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية غير كافية، فما زالت الجامعة تُعاني من سيادة النمط المركزي في اتخاذ قراراتها الجامعية، والذي لا يسمح بتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إلى العاملين، ولعل ذلك يرجع إلى ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين، وغياب الثقافة التنظيمية التي تُشجع فرق العمل، حيث لا يستطيع العاملون تسيير أمورهم الإدارية دون الرجوع إلى قياداتهم الأكاديمية والإدارية ورئيسهم المباشر في العمل، وهذا يتفق مع دراسة السعدون (2018)، ص (131) التي تُؤكد على ضعف اهتمام الكليات بمنح العاملين الصلاحيات اللازمة لغرض إنجاز أعمالهم.

- جاءت العبارة (3) "تُشجع الجامعة العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم"، والعبارة (4) "تتيح الجامعة للعاملين الفرصة للإبداع في طريقة تنفيذ أعمالهم"، والعبارة (5) "تمنح الجامعة حرية كافية للعاملين في تحديد الطرق والأساليب المناسبة للقيام بمهامهم ومسئولياتهم" بدرجة ممارسة منخفضة، وبمتوسطات حسابية (2,23)، (2,19)، (2,16) على الترتيب، وهذا يدل على قلة الفرصة المتاحة والحرية الممنوحة للعاملين للإبداع في طريقة تنفيذ العمل وتحديد الطرق المناسبة للقيام بمهامهم المتعددة، وقد يرجع ذلك إلى الروتين والبيروقراطية السائدة في صناعة القرارات الجامعية، والاعتماد على الأوامر والقرارات الصادرة من الإدارات العليا، ورغبة الإدارة في بقاء الوضع على ما هو عليه دون الرغبة في التغيير، الأمر الذي لا يُشجع على التجديد والابتكار في تنفيذ الأعمال، حيث لا تفتح الجامعة المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها ولا تسمح بمناقشتها، وهذا يتفق مع دراسة سليمان (2020)، ص (267-268)

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

التي تؤكد على ضعف قناعة الجامعة بالأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو تشجيعهم على إبداء آرائهم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

(2/1) البعد الثاني: مشاركة المعلومات:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (14)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة المعلومات

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
١	عالية	١,١٦	٣,٥٤	٣٣	٤٢	٩٠	١٦٢	٨٥	١. تعمل الجامعة على بناء قواعد بيانات منظورة لضمان توافر المعلومات لمواردها البشرية.
				٨	١٠,٢	٢١,٨	٣٩,٣	٢٠,٦	%
٣	منخفضة	١,١٥	٢,٤٤	٩٩	١٢٩	١١٦	٤٠	٢٨	٢. توفر الجامعة للعاملين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الجامعية بشكل منظم.
				٢٤	٣١,٣	٢٨,٢	٩,٧	٦,٨	%
٢	متوسطة	١,٢٣	٢,٩٢	٥٩	١٠٢	١١٣	٨٨	٥٠	٣. توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل ومشاركة المعلومات مع العاملين لتنفيذ مهامهم.
				١٤,٣	٢٤,٨	٢٧,٤	٢١,٤	١٢,١	%
٤	منخفضة	١,٢٥	٢,٣٣	١٣٥	١١٨	٧٩	٥٠	٣٠	٤. تحث الجامعة العاملين على تشارك المعلومات والخبرات فيما بينهم.
				٣٢,٨	٢٨,٦	١٩,٢	١٢,١	٧,٣	%
٥	منخفضة	١,٨٨	٢,١	١٧٥	٩٨	٧٩	٤٢	١٨	٥. تعلن الجامعة عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع العاملين.
				٤٢,٥	٢٣,٨	١٩,٢	١٠,٢	٤,٤	%
				الدرجة الكلية للبعد					
				٠,٨٢٩	٢,٦٧				

بالنظرة التحليلية إلى النتائج التفصيلية لبيانات بعد مشاركة المعلومات بالجدول

السابق، يتضح ما يلي:

• جاءت الممارسات المرتبطة بمشاركة المعلومات لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية بمتوسط حسابي (2,67)، وبدرجة ممارسة متوسطة، مما يدل على أن الجامعة ما زالت تفتقر إلى ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء جهازها الإداري من حيث توفير المعلومات الكمية والكيفية اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات الجامعية، وتزويد العاملين بها في الوقت المناسب، وتشجيعهم على مشاركتها وتبادلها فيما بينهم، وربما يرجع ذلك إلى افتقار الجامعة إلى توفير نظم اتصالات مفتوحة بين العاملين بالجامعة ووحداتها التنظيمية، وتنويع قنوات التواصل مع العاملين لتشارك المعلومات الضرورية معهم، وهذا يتفق مع دراسة عبدالسلام و السيد (2021، ص399) التي أكدت على ضعف قنوات الاتصال بين جميع العاملين، مما يعوق فرصة تبادل المعلومات الضرورية ومشاركتها لإنجاز المهام المختلفة وتبادل الآراء لتطوير العمل.

• **احتلت العبارة (1) "تعمل الجامعة على بناء قواعد بيانات متطورة لضمان توافر المعلومات لمواردها البشرية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,54) وبدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة بذلت العديد من الجهود في محاولة إنشاء قواعد بيانات لضمان توفير المعلومات المناسبة التي يحتاجها الأفراد في الوقت والمكان المناسب، ومحاولة الاستفادة من الثورة التكنولوجية وتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة، لكي تُسهل مشاركة المعلومات لرفع كفاءة الأداء، وهذا يتفق مع دراسة حسين (2018، ص158) التي أكدت على أن المؤسسة تعمل على بناء قواعد البيانات لضمان توفير المعلومات المناسبة التي يحتاج إليها الأفراد في الوقت والمكان المناسب.**

• **جاءت العبارة (3) "توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة لتبادل ومشاركة المعلومات مع العاملين لتنفيذ مهامهم" بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2,92)، وهذا يُشير إلى أن الاتصالات بين المستويات الإدارية بالجامعة لا تتناسب مع**

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

طبيعة العمل، ولا تُساعد العاملين على إنجاز العمل في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة، فما زال التواصل بين إدارات الجامعة يتم عن طريق تبادل الملفات والمستندات الورقية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف بنيتها التحتية والتكنولوجية، وجمود اللوائح والتشريعات بما يعوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية المتاحة وتدني كفاءة الجهاز الإداري وتخوف بعض العاملين الإداريين من التعامل مع النظم الإلكترونية، وهذا يتفق مع دراسة السعودي (2018، ص770) التي توصلت إلى ضعف نظام الاتصال بين العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، والذي يترتب عليه عزلة ووحدة بعض العاملين الإداريين.

● **جاءت العبارة (2) "توفر الجامعة للعاملين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الجامعية بشكل منظم"**، والعبارة (4) "تُحث الجامعة العاملين على تشراك المعلومات والخبرات فيما بينهم" بدرجة ممارسة منخفضة، وبمتوسطات حسابية (2,44)، (2,33) على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى أن العاملين يتفقون على أن المعلومات المقدمة لهم غير كافية، حيث بدون المعلومات الدقيقة حول العمل لن يتمكن العاملون من فعل أكثر مما يُؤمرون به، ومن غير المحتمل أن يفهموا الاتجاه العام للجامعة والمساهمة في نجاحها التنظيمي، حيث عندما يُعطي الأفراد معلومات آنية حول أداء العمل والخطط والاستراتيجيات ستزداد احتمالية أن يُقدموا اقتراحات جديدة لتحسين وتطوير العمل، وهذا يتفق مع دراسة عليون و حميدات (2022، ص319) التي تُؤكد على أن المعلومات المقدمة للعاملين غير كافية وليست دقيقة بما فيه الكفاية، كما أن المعلومات القليلة المتحصل عليها لا تُساعدهم في أداء عملهم ولا تُحسن بيئة عملهم الوظيفي.

● **احتلت العبارة (5) "تعلن الجامعة عن سياساتها وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع العاملين"** المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة منخفضة وبمتوسط حسابي (2,1)، وهذا يدل على ضعف وسائل إعلان الجامعة عن سياساتها

وإجراءاتها بوضوح وشفافية، وغياب مبدأ الشفافية في عرض المعلومات اللازمة للعاملين وتبني نمط القيادة التقليدية، والذي يؤكد على وجوب سرية المعلومات وحجبها عن العاملين الأمر الذي ينعكس بالسلب على مشاركة العاملين بأرائهم ومقترحاتهم التطويرية، وهذا يتفق مع دراسة سليمان (2020، ص264) التي تؤكد على أن الجامعة لا تمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته، فالمعلومات التي تُوفرها الجامعة لا تُلبّي متطلبات العمل وتنقصها بعض الشفافية لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات.

### (3/1) البعد الثالث: التحفيز:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

#### جدول (15)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
٢	متوسطة	١,٢١	٣,٠٣	٤٩	٩٧	١١٢	١٠١	٥٣	١. تحفز الجامعة العاملين المتميزين بشكل مستمر.
				١١,٩	٢٣,٥	٢٧,٢	٢٤,٥	١٢,٩	
٣	منخفضة	١,٢٩	٢,٢٢	١٧٢	٨٤	٧٠	٦٣	٢٣	٢. تراعى الجامعة توزيع المكافآت على العاملين بشكل عادل.
				٤١,٧	٢٠,٤	١٧	١٥,٣	٥,٦	
١	عالية	١,٢٦	٣,٤٨	٤٠	٥١	٩٥	١٢٤	١٠٢	٣. تقدر الجامعة جهود وإسهامات العاملين بطرق متنوعة.
				٩,٧	١٢,٤	٢٣,١	٣٠,١	٢٤,٨	
٤	منخفضة	١,٣٣	٢,١٥	١٨٦	٩٥	٥٠	٤٥	٣٦	٤. تقدم الجامعة فرص للترقى وفقا لمبدأ الكفاءة والجودة في الأداء.
				٤٥,١	٢٣,١	١٢,١	١٠,٩	٨,٧	
٥	منخفضة	١,٢٧	٢,٠٦	١٩٣	٩٥	٥٧	٣٨	٢٩	٥. تحرص الجامعة على مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم.
				٤٦,٨	٢٣,١	١٣,٨	٩,٢	٧	
	منخفضة	٠,٧٩٢	٢,٥٩	الدرجة الكلية للبعد					

بالنظرة التحليلية إلى النتائج التفصيلية لعبارات بعد التحفيز بالجدول السابق، يتضح ما يلي:

- جاءت الممارسات المرتبطة بتحفيز أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

بمتوسط حسابي (2,59)، وبدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على وجود خلل

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

في نظام الحوافز، وأن الجامعة لا تزال تفتقر إلى ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء جهازها الإداري من حيث نظم الحوافز المقدمة لهم وتنوعها والاعتراف بجهودهم وعدالة توزيع المكافآت التي يحصلون عليها، وربما يرجع ذلك إلى أن الجهود التي تقوم بها الجامعة ما زال بها العديد من جوانب الضعف والقصور التي تُعيق تحفيز العاملين لتحويل مهاراتهم وقدراتهم إلى سلوكيات إيجابية يُمكن أن تُسهم في زيادة دافعيتهم للوصول إلى الأداء المتميز بما يُشعرهم بالرضا الوظيفي والالتزام بالمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف جامعتهم، وهذا يتفق مع دراسة السعدون (2018، ص131) التي تُؤكد على ضعف توافر نظم الحوافز التي تُسهم في تحفيز العاملين، والذي يُساعد على المساهمة في تقديم الجهود التطوعية.

- **احتلت العبارة (3) "تُقدر الجامعة جهود وإسهامات العاملين بطرق متنوعة"** المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي (3,48)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون على تقدير الجامعة لجهود العاملين بطرق مُتعددة ومُتنوعة ما بين حوافز ومكافآت مادية وحوافز معنوية، وذلك من خلال مكافأة المجتهدين والملتزمين في أداء أعمالهم، والإعلان عن أسمائهم وتكريمهم ليُكونوا قدوة لغيرهم من العاملين، وتقديم عبارات الثناء والشكر لهم بما يُشعرهم بأهميتهم ويُزيد دافعيتهم للحفاظ على الأداء المتميز.
- **جاءت العبارة (1) تُحفز الجامعة العاملين المتميزين بشكل مستمر"** بدرجة ممارسة متوسطة ومتوسط حسابي (3,03)، وقد يرجع ذلك إلى عجز الموارد المالية بالجامعة، وضعف الاهتمام بالعاملين أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة والإبداعية لتطوير العمل وتقييم إسهاماتهم بشكل مستمر، فمعظم العاملين يعتبرون أن الحوافز والمكافآت المقدمة لهم من قبل الجامعة غير كافية



ولا ترقى لمستوى تطلعاتهم، الأمر الذي يجعلهم لا يقومون إلا بالأعمال المكلفون بها دون بذل جهد إضافي أو الانخراط في عملية الإبداع التنظيمي، مما يُؤثر سلبيًا على دافعية العاملين وشعورهم بالرضا ومساهماتهم في تحقيق أهداف الجامعة، وهذا يتفق مع دراسة عبدالسلام، والسيد (2021، ص399) التي توصلت إلى ندرة الحوافز التي تُقدمها الجامعة للعاملين، وتُلبي حاجاتهم المختلفة، وتُناسب الجهود التي يبذلونها في العمل، مما يُؤثر سلبيًا على بذلهم لجهود إضافية وعلى التنافس الإيجابي بينهم.

• **جاءت العبارة (2) "تُراعي الجامعة توزيع المكافآت على العاملين بشكل عادل"، والعبارة (4) "تُقدم الجامعة فرص للترقي وفقًا لمبدأ الكفاءة والجودة في الأداء" بدرجة ممارسة منخفضة وبمتوسطات حسابية (2,22)، (2,15) على الترتيب، ويُشير ذلك إلى الافتقار إلى وجود نظام عادل لمكافأة العاملين، وربما يعود ذلك إلى غياب معايير واضحة فيما يتعلق بتوزيع الحوافز والمكافآت المالية، والاقتصار على الأساليب التقليدية في الترقيات من حيث عدد سنوات الخبرة والأقدمية، وقلة وضوح قواعد وسياسات اختيار قيادات العمل الإداري، وخضوع عملية التقويم للأهواء الشخصية، مما يُؤثر سلبيًا على كفاءة أدائهم، ويُضعف من مشاركتهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف الجامعة، وهذا يتفق مع دراسة علوان (2022، ص98) التي توصلت إلى قصور وغياب توفير الجامعة لفرص الترقى وفقًا لمبدأ الكفاءة في الأداء، ومن ثم يغيث شعور الأعضاء بالحماس والفخر بالجهود التي يبذلونها في عملهم.**

• **احتلت العبارة (5) "تحرص الجامعة على مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم" المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة منخفضة وبمتوسط حسابي (2,06)، وهذا يدل على ضعف مشاركة الأفراد العاملين في وضع المعايير الرقابية لأدائهم، ويُمكن تفسير ذلك استناداً إلى أن القيادات الأكاديمية**

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

والإدارية تُسيطر على عملية وضع المعايير الرقابية دون أن يتم مشاركة العاملين في وضع هذه المعايير ومناقشتها وأخذ آرائهم في مدى فاعليتها في تقييم أدائهم، وهذا يتفق مع دراسة سليمان(2020، ص271) التي توصلت إلى أن معظم العاملين بالجامعة لا يُشاركون في وضع معايير تقييم أدائهم.

### (4/1) البعد الرابع: التدريب:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

#### جدول(16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة

#### حول بعد التدريب

رقم العبارة	الانحراف المعياري	الدرجة الممارسة	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
٧	١,٢٤	منخفضة	٢,٠٩	١٨٦	٩٣	٦٨	٤٠	٢٥	١. تحرص الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق أساليب علمية بشكل مستمر.
				٤٥,١	٢٢,٦	١٦,٥	٩,٧	٦,١	%
١	١,٠٧	عالية	٣,٥٥	٢٨	٣٥	٩٣	١٩٢	٦٤	٢. تتنوع الجامعة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي.
				٦,٨	٨,٥	٢٢,٦	٤٦,٦	١٥,٥	%
٢	١,١٨	عالية	٣,٤٩	٣٥	٤٨	٨٩	١٥٩	٨١	٣. تشجع الجامعة العاملين على حضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم.
				٨,٥	١١,٧	٢١,٦	٣٨,٦	١٩,٧	%
٦	١,١٧	منخفضة	٢,١٢	١٦٢	١١٩	٦٨	٤٤	١٩	٤. تقدم الجامعة برامج تدريبية حديثة تلبي متطلبات التحول الرقمي.
				٣٩,٣	٢٨,٩	١٦,٥	١٠,٧	٤,٦	%
٥	١,٢٣	منخفضة	٢,١٨	١٦٤	١٠٠	٨٣	٣٩	٢٦	٥. تشجع الجامعة العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة.
				٣٩,٨	٢٤,٣	٢٠,١	٩,٥	٦,٣	%
٣	١,٢٥	متوسطة	٢,٧٩	٧٨	٩٨	١١٠	٨٤	٤٢	٦. تحرص الجامعة على تقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين
				١٨,٩	٢٣,٨	٢٦,٧	٢٠,٤	١٠,٢	%
٤	١,٢٠	متوسطة	٢,٧٤	٧٧	١٠٣	١١٧	٨٢	٣٣	٧. تستفيد الجامعة من نتائج تقييم البرامج التدريبية في تطويرها نحو الأفضل.
				١٨,٧	٢٥	٢٨,٤	١٩,٩	٨	%
	٠,٧٩٦	متوسطة	٢,٧١	الدرجة الكلية للبعد					

وباستقراء النتائج التفصيلية لعبارات بعد التدريب بالجدول السابق، يتضح ما يلي:

- جاءت الممارسات المرتبطة بتدريب أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية بمتوسط حسابي(2,71)، ودرجة ممارسة متوسطة، مما يدل على وجود قصور وضعف في تدريب أعضاء جهازها الإداري، ولعل ذلك يرجع إلى ضعف

فرص النمو والتطوير المهني المقدمة للعاملين من قبل الجامعة، وسيادة الطرق التقليدية المتبعة في التدريب والأداء الشكلي لوحدة التدريب بالجامعة حيث ما زال دورها شكلياً، وما زالت تفتقر إلى التطبيق الفعلي للبرامج التدريبية الحديثة وتقوم نتائج البرامج التدريبية وقياس أثر التدريب لدى العاملين، وهذا يتفق مع دراسة عبدالسلام و السيد(2021، ص398) التي أكدت على قلة اهتمام الجامعة بالتدريب المكثف للعاملين وتقديم الدورات بشكل دوري، مما يؤثر على إكسابهم الجدارات والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات الوظيفة المتغيرة.

• جاءت العبارة (2) "تنوع الجامعة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي"، والعبارة (3) "تشجع الجامعة العاملين على حضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم" في المرتبة الأولى والثانية بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي(3,55)، (3,49) على الترتيب، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أن الجامعة تُقدم دورات تدريبية متنوعة في مجالات متعددة لتطوير مهاراتهم، وتُشجعهم على حضور هذه الدورات التدريبية، مما يؤثر على إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم وأعمالهم بكفاءة عالية، وهذا يتفق مع ما أكدته الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية(2020، ص32) التي توصلت إلى أن من نقاط قوتها الاهتمام بتدريب وتنمية العنصر البشري بشكل مستمر.

• جاءت العبارة (6) "تحرص الجامعة على تقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين"، والعبارة (7) "تستفيد الجامعة من نتائج تقييم البرامج التدريبية في تطويرها نحو الأفضل" بدرجة ممارسة متوسطة، وبمتوسطات حسابية(2,79)، (2,74) على الترتيب، وهذا يشير إلى أنه على الرغم من حرص الجامعة على تقييم البرامج التدريبية في نهاية كل تدريب، إلا أنها تكتفي بمعرفة نتائج تقييم البرامج دون محاولة تحليل هذه النتائج وتفسيرها للاستفادة منها في معرفة نقاط

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

القوة لتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها ووضع الخطط اللازمة لإعادة تأهيل العاملين والارتقاء بمستوياتهم المهنية.

- جاءت العبارة (5) "تشجع الجامعة العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة" بدرجة ممارسة منخفضة ومتوسط حسابي (2,18)، وقد يرجع هذا إلى غلبة الجانب النظري على المحتوى التدريبي، فالقليل من التدريبات تتضمن بعض الجوانب التطبيقية، ومن ثم جاء المحتوى التدريبي نظرياً بعيداً عن التطبيقات التي يسعى العاملون لتعلمها، وهذا يتفق مع دراسة العاصي (2017، ص225) التي توصلت إلى أن محتوى برامج التدريب الخاصة بالإداريين يغلب عليها الطابع النظري، إضافة إلى ضعف الربط بين النواحي النظرية والعملية أثناء التدريب مما يجعله غير مناسب للإداريين.
- جاءت العبارة (4) "تقدم الجامعة برامج تدريبية حديثة تلبي متطلبات التحول الرقمي"، والعبارة (1) "تحرص الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق أساليب علمية بشكل مستمر" بدرجة ممارسة منخفضة، وبمتوسطات حسابية (2,12)، (2,09) على الترتيب، وهذا يُشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون على وجود قصور في تلبية احتياجاتهم التدريبية، حيث يغلب على البرامج التدريبية المقدمة لهم بعدها عن تلبية احتياجاتهم التدريبية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الربط بين الأهداف التدريبية الموضوعية والاحتياجات التدريبية الفعلية للإداريين، وعدم وجود آلية واضحة مستمرة تستطلع آرائهم في الاحتياجات التدريبية المناسبة لهم، الأمر الذي أدى إلى ضعف تحقيق الاحتياجات التدريبية المنشودة من مثل تلك البرامج، وضعف مواكبتها لمتطلبات التحول الرقمي، وهذا يتفق مع دراسة الزهراني (2019، ص521) التي

توصلت إلى عدم النظر إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وعدم توفر الدورات التدريبية الكافية لجميع العاملين لتطوير مهاراتهم.

(2) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة):  
ويتم عرض هذه النتائج بالتفصيل على النحو الآتي:

### (1/2) الفروق وفقاً لمتغير (النوع):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وأبعادها وفقاً لمتغير (النوع)، وذلك باستخدام اختبار (T- Test)، فجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (17)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث ن = 239		ذكور ن = 173		البعد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة إحصائياً	0,639	0,841	2,63	0,797	2,58	التمكين
غير دالة إحصائياً	0,974	0,779	2,63	0,896	2,71	مشاركة المعلومات
غير دالة إحصائياً	0,296	1,01	2,58	0,809	2,61	التحفيز
غير دالة إحصائياً	1,66	0,732	2,66	0,870	2,79	التدريب
غير دالة إحصائياً	0,641	0,712	2,62	0,754	2,67	الدرجة الكلية لإدارة الاحتواء العالي

قيمة "ت" الجدولية = 1,98 عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة لإدارة الاحتواء العالي وفقاً لمتغير النوع بلغت (0,641)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية ككل

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وأبعدها تُعزى إلى متغير النوع، ويرجع ذلك إلى أن المشكلات والمسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتق أعضاء الجهاز الإداري واحدة سواء كانوا ذكورًا أو إناثًا، فلا تُوجد واجبات أو مسؤوليات تخص الذكور ولا تخص الإناث، وما يشعر به العاملون من مشكلات ومعوقات تعوق تطبيق إدارة الاحتواء العالي نفس ما تشعر به العاملات، فلا يُؤثر نوع العامل في رؤيته لمدى توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي وما يُواجهها من معوقات، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة عبدالسلام و هلال (2022، ص434).

### (2/2) الفروق وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وأبعدها وفقًا لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك باستخدام اختبار (T- Test)، فجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (18)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	مؤهل جامعي ن= ٢٧٠		مؤهل متوسط ن= ١٤٢		البعد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة إحصائيًا	١,٦٨	٠,٨٧٩	٢,٦٥	٠,٦٩٥	٢,٥١	التمكين
غير دالة إحصائيًا	١,٤٨	٠,٨٣٩	٢,٧١	٠,٨٠٨	٢,٥٨	مشاركة المعلومات
غير دالة إحصائيًا	١,١٧	٠,٩٦٥	٢,٦٣	٠,٨٦٤	٢,٥٢	التحفيز
غير دالة إحصائيًا	١,٢٥	٠,٧٩٥	٢,٧٥	٠,٧٩٢	٢,٦٤	التدريب
غير دالة إحصائيًا	١,٦١	٠,٧٥٥	٢,٦٨	٠,٦٧٤	٢,٥٦	الدرجة الكلية لإدارة الاحتواء العالي

قيمة "ت" الجدولية = 1,98 عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة لإدارة الاحتواء العالي وفقًا لمتغير المؤهل العلمي بلغت (1,61)، وهي أقل من "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية ككل وأبعدها تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد

يرجع ذلك إلى أن تصور وإدراك العاملين عينة البحث حول مدى ممارسة إدارة الاحتواء العالي لا يختلف باختلاف المؤهل العلمي سواء كان مؤهلاً متوسطاً أو مؤهلاً جامعياً، نظراً لتشابه ظروف العمل.

### (3/2) الفروق وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة):

للتحقق من وجود فروق ذات دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي وأبعادها لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، طبقاً لما تم الإشارة إليه بخطة المعالجة الإحصائية؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، وتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (إن وُجدت)، فجاءت النتائج كالآتي:

### جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التمكين	بين المجموعات	١٦,٧٣٣	٢	٨,٣٧	١٣,١٠	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٦١,٢٠	٤٠٩	٠,٦٣٩		
	الإجمالي	٢٧٧,٩٤	٤١١			
مشاركة المعلومات	بين المجموعات	١٥,١٦٦	٢	٧,٥٨٣	١١,٥٨	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٦٧,٨٥	٤٠٩	٠,٦٥٥		
	الإجمالي	٢٨٣,٠٢	٤١١			
التحفيز	بين المجموعات	٣٣,٧٨٥	٢	١٦,٨٩	٢١,٣٧	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٣٢٣,٢٥٢	٤٠٩	٠,٧٩٠		
	الإجمالي	٣٥٧,٠٤	٤١١			
التدريب	بين المجموعات	١٣,٥٣١	٢	٦,٨٥٢	١١,٢٥	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٤٥,٩٣	٤٠٩	٠,٦٠٠		
	الإجمالي	٢٥٩,٤٦	٤١١			
الدرجة الكلية لإدارة الاحتواء العالي	بين المجموعات	١٨,٧٣	٢	٩,٣٦٦	١٩,١٤٥	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	٢٠٠,٠٩	٤٠٩	٠,٤٨٩		
	الإجمالي	٢١٨,٨٢	٤١١			

قيمة "ف" الجدولية = 3,01 عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من بيانات الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة لإدارة الاحتواء العالي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة بلغت (19,145)، وهي أكبر من "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) بين

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية ككل وأبعادها تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ ولمعرفة اتجاه الفروق، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات متغير (سنوات الخبرة) للعاملين باستخدام اختبار (Scheffe) ، ويُوضحها الجدول التالي:

### جدول (20)

نتائج اختبار (Scheffe) لاتجاه الفروق بين متوسطات مجموعات (سنوات الخبرة) في إدارة الاحتواء العالي وأبعادها

مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	المقارنة بين المجموعات			البعد
		المتوسط الحسابي	الخبرة	المتوسط الحسابي	
دالة إحصائية	*.٠٢٨٤	٢,٣٩	سنة (٢٠-١١)	٢,٦٧	١٠-١ سنوات
غير دالة إحصائية	*.٠١٥٤	٢,٨٣	أكثر من ٢٠ سنة		
دالة إحصائية	*.٠٢٨٤	٢,٦٧	١٠-١ سنوات	٢,٣٩	سنة (٢٠-١١)
دالة إحصائية	*.٠٤٣٨	٢,٨٣	أكثر من ٢٠ سنة		
غير دالة إحصائية	*.٠١٥٤	٢,٦٧	١٠-١	٢,٨٣	أكثر من ٢٠ سنة
دالة إحصائية	*.٠٤٣٨	٢,٣٩	٢٠-١٠		
دالة إحصائية	*.٠٣٧٥	٢,٤٥	سنة (٢٠-١١)	٢,٨٣	١٠-١ سنوات
غير دالة إحصائية	*.٠١٥٣	٢,٨٤	أكثر من ٢٠ سنة		
دالة إحصائية	*.٠٣٧٥	٢,٨٣	١٠-١ سنوات	٢,٤٥	سنة (٢٠-١١)
دالة إحصائية	*.٠٣٩٠	٢,٨٤	أكثر من ٢٠ سنة		
غير دالة إحصائية	*.٠١٥٣	٢,٨٣	١٠-١	٢,٨٤	أكثر من ٢٠ سنة
دالة إحصائية	*.٠٣٩٠	٢,٤٥	سنة (٢٠-١١)		
دالة إحصائية	*.٠٤٧٤	٢,٢٨	سنة (٢٠-١١)	٢,٧٥	١٠-١ سنوات
غير دالة إحصائية	*.٠١٣٥	٢,٨٩	أكثر من ٢٠ سنة		
دالة إحصائية	*.٠٤٧٤	٢,٧٥	١٠-١ سنوات	٢,٢٨	٢٠-١٠
دالة إحصائية	*.٠٦٠٩	٢,٨٩	أكثر من ٢٠ سنة		
غير دالة إحصائية	*.٠١٣٥	٢,٧٥	١٠-١	٢,٨٩	أكثر من ٢٠ سنة
غير دالة إحصائية	*.٠٦٠٩	٢,٢٨	سنة (٢٠-١١)		
غير دالة إحصائية	*.٠١٧٩	٢,٥٣	سنة (٢٠-١١)	٢,٧١	١٠-١ سنوات
غير دالة إحصائية	*.٠٢١٩	٢,٩٢	أكثر من ٢٠ سنة		
غير دالة إحصائية	*.٠١٧٩	٢,٧١	١٠-١ سنوات	٢,٥٣	سنة (٢٠-١١)
دالة إحصائية	*.٠٣٩٨	٢,٩٣	أكثر من ٢٠ سنة		
غير دالة إحصائية	*.٠٢١٩	٢,٧١	١٠-١	٢,٩٣	أكثر من ٢٠ سنة
دالة إحصائية	*.٠٣٩٨	٢,٥٣	سنة (٢٠-١١)		
دالة إحصائية	*.٠٣٢٨	٢,٤١	سنة (٢٠-١١)	٢,٧٤	١٠-١ سنوات
غير دالة إحصائية	*.٠١٣١	٢,٨٧	أكثر من ٢٠ سنة		
دالة إحصائية	*.٠٣٢٨	٢,٧٤	١٠-١ سنوات	٢,٤١	سنة (٢٠-١١)
دالة إحصائية	*.٠٤٥٩	٢,٨٧	أكثر من ٢٠ سنة		
غير دالة إحصائية	*.٠١٣١	٢,٧٤	١٠-١	٢,٨٧	أكثر من ٢٠ سنة
دالة إحصائية	*.٠٤٥٩	٢,٤١	سنة (٢٠-١١)		

(\*) دال عند مستوى دلالة (0,05) (\*\*) دال عند مستوى دلالة (0,01)

يتضح من الجدول الخاص بنتائج اختبار شيفيه، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول ممارسة إدارة الاحتواء العالي وأبعادها في اتجاه العاملين الأكثر من عشرين سنة خبرة، ويُعزى ذلك إلى أن



العاملين الأكثر خبرة لديهم القدرة الأكبر على إدراك وتصور مستوى ممارسة إدارة الاحتواء العالي وتقدير مستوى التمكين والدعم المهني وفرص التدريب والتنمية المهنية المستمرة المقدمة لهم، كما يُمكن إرجاع ذلك إلى أن الخبرة لها تأثير واضح على تقدير مدى توافر ممارسات الاحتواء العالي، فهؤلاء العاملون أكثر خبرة من ذويهم نظرًا لمشاركتهم في العديد من الاجتماعات واعتماد القيادات عليهم في الكثير من المواقف القيادية لاتساع معارفهم مقارنة بزملائهم الأقل خبرة، هذا بالإضافة إلى قدرتهم على التعامل في المواقف المختلفة داخل الجامعة، وحل المشكلات والمواقف اليومية وسرعة التصرف فيها دون غيرهم، وهذا يتفق مع دراسة عبدالسلام و هلال(2022، ص435) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين أصحاب الخبرة المرتفعة.

**(3) النتائج الخاصة بالمحور الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية:**  
ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

**جدول(21)**

**درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وأبعادها وترتيبها**

الترتيب	درجة الانتشار	الاحتراف المعايير	المتوسط الحسابي المرجح	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد
٢	متوسطة	٠,٧٢١	٢,٧٢	٤٣,٤٦	١٦	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد
١	متوسطة	٠,٦٦٢	٢,٨٤	٤٨,٢٨	١٧	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة
	متوسطة	٠,٦٦٣	٢,٧٨	٩١,٧٤	٣٣	الدرجة الكلية للسلوكيات المضادة للإنتاجية بجامعة المنوفية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي(2,78)، وهذا يدل على تضرر جامعة المنوفية من وجود السلوكيات المضادة

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

للإنتاجية لدى أعضاء جهازها الإداري بدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع دراسة زيادة (2023، ص781)، ودراسة إبراهيم (2022، ص535)، ودراسة رياض (2019، ص131) حيث جاءت السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة خليف (2019، ص26) ودراسة عريض (2020، ص58) ودراسة طه و عبد الحميد (2022، ص20) حيث جاءت السلوكيات المضادة للإنتاجية بدرجة منخفضة، وتختلف أيضا مع دراسة عبدالسلام، أبو وردة، والعقدة (2018، ص106-107) التي أكدت على انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل الوحدات ذات الطابع الخاص للجامعة بنسبة مرتفعة نسبياً.

وقد يرجع انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية إلى المركزية والبيروقراطية الإدارية السائدة داخل الجامعة ووحداتها المختلفة، ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وصعوبة الاتصال بالقيادات الإدارية العليا، وتضخم الجهاز الإداري للجامعة، وزيادة الأعباء الإدارية والصراعات الوظيفية، والغياب الجزئي للرقابة، والقصور في تطبيق القوانين والتعليمات، والتساهل والتغاضي عن أخطاء بعض العاملين، وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين، كل ذلك يزيد من مشاعرهم السلبية تجاه الجامعة وأفرادها وينعكس على سلوكياتهم كاستجابة عن خيبة أملهم واستيائهم، وهذا يتفق مع دراسة زيان (2015، ص198) التي تؤكد على المركزية الإدارية وضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتعدد المستويات الإدارية وغياب معايير العدالة التنظيمية وقلة برامج التدريب الإداري وضعف فعاليتها وفقدان العلاقات الإنسانية بين العاملين، وغياب الرؤية الإدارية المبدعة لمواجهة الفساد بالجامعات بكافة صورته وأشكاله.

**أما نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي لبعدي محور السلوكيات المضادة للإنتاجية ومتوسطاتها الحسابية ودرجة انتشارها وترتيبها تنازلياً بصورة أكثر تفصيلاً على النحو التالي:**

(1/3) البعد الأول: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (22)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد

رقم البيانات	درجة الانتشار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
٢	عالية	١,١٢	٣,٥٣	٢٠	٦٢	٩٤	١٥١	٨٥	١. العمل بقرديه ورفض التعاون وتقديم المساعدة للزملاء.
				٤,٩	١٥	٢٢,٨	٣٦,٧	٢٠,٦	%
١	عالية	١,٠١	٣,٧٩	١٤	٣٨	٦٢	٢٠٢	٩٦	٢. إحياء الانتقام المبدعة للزملاء.
				٣,٤	٩,٢	١٥	٤٩	٢٣,٣	%
٤	متوسطة	٠,٩٦	٣,٢٤	١٢	٨٥	١٣٨	١٤٥	٣٢	٣. حجب المعلومات المهمة عن زملاء العمل ومنعهم من الوصول إليها.
				٢,٩	٢٠,٦	٣٣,٥	٣٥,٢	٧,٨	%
١٣	منخفضة	١,١٤	٢,٢٢	١٢٩	١٤٥	٧٠	٥١	١٧	٤. السخرية من الزملاء المجتهدين في العمل.
				٣١,٣	٣٥,٢	١٧	١٢,٤	٤,١	%
٧	متوسطة	١,٠٦	٢,٨١	٤٠	١٣٩	١١٣	٩٩	٢١	٥. الإطّلاع والتفكير في أوراق ومكائيات تخص زملائهم بدون استئذان.
				٩,٧	٣٣,٧	٢٧,٤	٢٤	٥,١	%
١٤	منخفضة	١,٢٣	١,٩٧	٢٠٢	١٠٥	٤٥	٣٣	٢٧	٦. التسبب في إثارة النزاع والمشادات الكلامية بين الزملاء.
				٤٩	٢٥,٥	١٠,٩	٨	٦,٦	%
٨	متوسطة	١,١٦	٢,٧٨	٧٢	٨٨	١٤٠	٨١	٣١	٧. تصد إهانة الزملاء في العمل.
				١٧,٥	٢١,٤	٣٤	١٩,٧	٧,٥	%
١٢	منخفضة	١,١٧	٢,٢٥	١٢٧	١٤٣	٧٣	٤٦	٢٣	٨. التجامل المتعمد لبعض زملاء العمل.
				٣٠,٨	٣٤,٧	١٧,٧	١١,٢	٥,٦	%
١٥	منخفضة	١,٢١	١,٩٥	٢١٤	٨٢	٦٠	٣٦	٢٠	٩. تسبب الفضل لغير أهله وإنكار جهود الآخرين.
				٥١,٩	١٩,٩	١٤,٦	٨,٧	٤,٩	%
٦	متوسطة	٠,٩٥	٢,٨٤	٣٣	٩٩	٢٠٥	٥٠	٢٥	١٠. التهديد المسافر أو النفسي المتعمد لبعض زملاء العمل.
				٨	٢٤	٤٩,٨	١٢,١	٦,١	%
٥	متوسطة	٠,٩٩	٣,١٧	٢٧	٦٣	١٦٠	١٣٥	٢٧	١١. تضليل الزملاء بتقديم معلومات غير صحيحة.
				٦,٦	١٥,٣	٣٨,٨	٣٢,٨	٦,٦	%
٩	متوسطة	١,١٦	٢,٦٨	٧٠	١١٨	١٣٧	٤٩	٣٨	١٢. إشاعة الغيبة والنميمة بين الزملاء.
				١٧	٢٨,٦	٣٤,٥	١١,٩	٨	%
١١	منخفضة	١,١٣	٢,٣٩	١٠١	١٣٩	١٠٥	٤٣	٢٤	١٣. توجيه النقد الهدام للآخرين.
				٢٤,٥	٣٣,٧	٢٥,٥	١٠,٤	٥,٨	%
١٦	منخفضة جدا	١,١٤	١,٧٨	٢٣٦	٩٦	٣٣	٢٩	١٨	١٤. سرقة المتعلقات الشخصية لزملائهم في العمل.
				٥٧,٣	٢٣,٣	٨	٧	٤,٤	%
٣	عالية	١,٠١	٣,٤١	١٨	٥٤	١٢٨	١٦٢	٥٠	١٥. التهرب من تحمل المسؤولية أثناء العمل الجماعي.
				٤,٤	١٣,١	٣١,١	٣٩,٣	١٢,١	%
١٠	متوسطة	١,٠٩	٢,٦٥	٧٨	٨٦	١٧٣	٥١	٢٤	١٦. التحيز والمحاباة لبعض العاملين على حساب زملائهم.
				١٨,٩	٢٠,٩	٤٢	١٢,٤	٥,٨	%
	متوسطة	٠,٧٢١	٢,٧٢	الدرجة الكلية للسلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد					

بالنظرة التحليلية إلى النتائج التفصيلية لعبارات بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية

الموجهة نحو الأفراد بالجدول السابق، يتضح ما يلي:

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- أن بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد جاء بمتوسط حسابي (2,72)، وهذا يدل على انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بجامعة المنوفية بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى غياب المناخ الديمقراطي، وزيادة الصراعات والخلافات الشخصية السائدة في البيئة الجامعية، وتدني قدرة الجامعة على إدارة هذه الصراعات بإيجابية، وافتقار الجامعة إلى الاهتمام بأصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية لتطوير العمل، وضعف اهتمام الجامعة بتوفير الظروف البيئية التي تُنمي الرفاهية النفسية والرضا الوظيفي للعاملين ورفع روحهم المعنوية، فضلاً عن اعتماد سياسات المكافآت والترقيات على المحسوبية والمحاباة بصرف النظر عن الأداء المتميز أو الجهد المبذول، وانتشار الحقد والكره بين بعض العاملين، وضعف التعاون والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بينهم، مما أسفر عن بيئة عمل سلبية تنعكس فيها معتقداتهم ومشاعرهم السلبية، كل ذلك يؤدي إلى شعور بعض العاملين بالإحباط والتجاهل، ومن ثم لجوئهم إلى اتباع سلوكيات مضادة للإنتاجية موجهة نحو الأفراد، وهذا يتفق مع دراسة إسماعيل (2017، ص33) التي توصلت إلى سيادة مفهوم الفردية في العمل، وعدم التركيز على الكفاءة في الحكم على أداء العاملين.
- **احتلت العبارة (2) التي مؤداها "إحباط الأفكار المبدعة للزملاء" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,79) وبدرجة انتشار عالية، وهذا يدل على عدم وجود سياسة داعمة للإبداع والابتكار، وضعف الاهتمام بدراسة الأفكار المبتكرة ووضعها حيز التنفيذ، وعدم توافر بيئة داعمة للإجراءات المبتكرة، ونقص الدعم المادي لتنفيذ الأفكار الابتكارية، والاعتماد على الأفكار المعهودة والمصادرة على الأفكار والمبادرات الإبداعية، مما قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين،**

وامتناعهم عن تقديم أي أفكار أو مقترحات تطويرية متعلقة بالجامعة ومشكلاتها الحالية أو المتوقعة.

- جاءت العبارة (1) التي مؤداها "العمل بفرديّة ورفض التعاون وتقديم المساعدة للزملاء"، والعبارة (15) "التهرب من تحمل المسؤولية أثناء العمل الجماعي" بدرجة انتشار عالية وبمتوسط حسابي (3,53)، (3,41) على الترتيب، وهذا يدل على غياب العمل بروح الفريق، وضعف التعاون بين العاملين بعضهم البعض، وتخوف بعض العاملين من تداخل الاختصاصات وشيوع المسؤولية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بتنمية روح التعاون والتماسك بين العاملين، وزيادة وعيهم بأهمية العمل الجماعي، وتنمية مهارات إدارة فرق العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تكريس مفهوم الذات وتفضيل المصلحة الخاصة والشخصية على المصلحة العامة بدلاً من الإيثار والتعاون وإنكار الذات، وهذا يتفق مع دراسة السعودي (2018، ص770) التي أكدت على غياب ثقافة العمل بروح الفريق بين العاملين في الجهاز الإداري للجامعات المصرية.
- جاءت العبارة (3) "حجب المعلومات المهمة عن زملاء العمل ومنعهم من الوصول إليها"، والعبارة (11) "تضليل الزملاء بتقديم معلومات غير صحيحة" بدرجة انتشار متوسطة وبمتوسطات حسابية (3,24)، (3,17) على الترتيب، وهذا يدل على شيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات.
- جاءت العبارة (10) والتي مؤداها "التهديد المادي أو النفسي المتعمد لبعض زملاء العمل"، والعبارة (5) "الاطلاع والنظر في أوراق ومكاتبات تخص زملائهم بدون استئذان"، والعبارة (7) "تعمد إهانة الزملاء في العمل" بدرجة انتشار متوسطة، وبمتوسطات حسابية (2,84)، (2,81)، (2,78) على الترتيب، وهذا يُشير إلى أن الاعتداء الذي يقوم به بعض العاملين سواء كان لفظياً أو نفسياً أو جسدياً هو من السلوكيات التي تكون نتاج ورد فعل طبيعي عن الصراعات

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

والخلافات الشخصية المتكررة بين العاملين وزملائهم أو رؤسائهم والاحتكاك اليومي بينهم.

- جاءت العبارة (16) التي مؤداها "التحيز والمحاباة لبعض العاملين على حساب زملائهم" بمتوسط حسابي (2,65) ودرجة انتشار متوسطة، وهذا يدل على غياب المساواة والعدالة بين العاملين، وعدم توافر نظام واضح ومعلن للمساءلة والمحاسبية، وضعف سياسة الإفصاح والشفافية حول ما يتم داخل الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإعلان عن المعايير التي يتم بناءً عليها تقديم المكافآت للعاملين، وضعف مناقشتهم في مدى عدالة توزيعها، وصرف مكافآت للعاملين تزيد عن الجهد المبذول منهم، وصرف مكافآت وأجور إضافية لأشخاص لم يقوموا بأي عمل، وبقاء القيادات لمدة طويلة في الجامعة مما يؤدي لنمو شبكة المصالح الشخصية والاعتماد على المحسوبية والمحاباة بصرف النظر عن الأداء المتميز أو الجهد المبذول.
- جاءت العبارة (6) التي مؤداها "التسبب في إثارة النزاع والمشادات الكلامية بين الزملاء"، والعبارة (9) "نسب الفضل لغير أهله وإنكار جهود الآخرين"، والعبارة (14) "سرقة المتعلقات الشخصية لزملائهم في العمل" بدرجات انتشار منخفضة ومنخفضة جدًا، وبمتوسطات حسابية (1,97) (1,95) (1,78) على الترتيب، مما يدل على امتلاك العاملين في الجامعة الوازع الديني الأخلاقي في عملهم والذي يوجه سلوكهم وتبنيهم للقيم والمبادئ الأخلاقية والإيمان العميق بها بما يؤدي إلى التزامهم المهني.

### (2/3) البعد الثاني: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة:

ويُمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول الآتي:

جدول (23)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة

رقم	درجة الانتشار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة					العبارة
				منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	
٦	متوسطة	١,٠٦	٣,٣١	٢٦ ٦,٣	٦٧ ١٦,٣	١١٧ ٢٨,٤	١٥٧ ٣٨	٤٥ ١١	١. الاستخدام الشخصي لمتعلقات وموارد الجامعة.
١	عالية	١,٠٩	٣,٨٣	٢٠ ٤,٩	٣٦ ٨,٧	٦٠ ١٤,٦	١٧٤ ٤٢,٢	١٢٢ ٢٩,٦	٢. استمرارية التأخير عن مواعيد العمل الرسمية دون عذر مقبول.
١٢	منخفضة	١,٢٨	٢,٢٤	١٧٠ ٤١,٣	٨٦ ٢١	٦٥ ١٥,٨	٧٠ ١٧	٢١ ٥	٣. ضعف الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة للعمل.
١٥	منخفضة	١,١٦	١,٩٨	١٩٤ ٤٧,١	١٠١ ٢٤,٥	٦٦ ١٦	٣٣ ٨	١٨ ٤,٤	٤. تسر وترويج التسامح الضارة والمؤذية بسمة الجامعة.
٥	عالية	٠,٩٥	٣,٤٢	١٩ ٤,٦	٣١ ٧,٥	١٦٨ ٤٠,٨	١٤٦ ٣٥,٤	٤٨ ١١,٧	٥. التكاليف والتراخي في أداء العمل رغم الحاجة إلى سرعة التنفيذ.
١١	متوسطة	١,١٩	٢,٦٦	٨٦ ٢٠,٩	٩٩ ٢٤	١٢١ ٢٩,٤	٧٨ ١٨,٩	٢٨ ٦,٨	٦. الاحتياط على القواعد والقوانين الجامعية لتحقيق مصالح شخصية.
٤	عالية	٠,٩٣	٣,٦٥	١٠ ٢,٤	٣٢ ٧,٨	١٢١ ٢٩,٤	١٧٨ ٤٣,٢	٧١ ١٧,٢	٧. الانصراف مبكرا قبل مواعيد العمل الرسمية بدون إذن.
١٤	منخفضة	١,١٦	٢,١٥	١٤٢ ٣٤,٥	١٥٣ ٣٧,١	٥٠ ١٢,١	٤٦ ١١,٢	٢١ ٥,١	٨. انتشار التعامل بالرشوة لدى بعض الموظفين.
١٦	منخفضة	١,١٦	١,٩٦	١٩٠ ٤٦,١	١٢٢ ٢٩,٦	٤٥ ١٠,٩	٣٦ ٨,٧	١٩ ٤,٦	٩. مناقشة معلومات العمل السرية مع أشخاص من خارج الجامعة.
٢	عالية	١,٠٠	٣,٨٠	١٤ ٣,٤	٢٥ ٦,١	٩٧ ٢٣,٥	١٦٦ ٤٠,٣	١١٠ ٢٦,٧	١٠. كثرة الغياب عن العمل بأعذار واهية.
١٧	منخفضة	١,١٦	١,٨٦	٢١٩ ٥٣,٢	٩٨ ٢٣,٨	٤٥ ١٠,٩	٣١ ٧,٥	١٩ ٤,٦	١١. سرقة متعلقات وأثاث الجامعة.
١٠	متوسطة	١,١٧	٢,٦٩	٨٢ ١٩,٩	٦٣ ٢٢,٦	١٣٤ ٣٢,٥	٧٦ ١٨,٤	٢٧ ٦,٦	١٢. الحصول على مكافآت أو حوافز بطرق ملتوية.
٧	متوسطة	١,١٠	٣,٢٥	٢٧ ٦,٦	٨٦ ٢١	٩٨ ٢٣,٨	١٥٧ ٣٨	٤٤ ١٠,٧	١٣. الاستهلاك السيئ والخاطن لاثرت الجامعة.
٣	عالية	١,٠٠	٣,٧٦	١٤ ٣,٤	٣٢ ٧,٨	٨٦ ٢٠,٩	١٨٤ ٤٤,٧	٩٦ ٢٣,٣	١٤. إضاعة وقت العمل في الأحاديث الجانبية.
٩	متوسطة	١,١٨	٢,٧١	٦٨ ١٦,٥	١٣٢ ٣٢	٩٥ ٢٣,١	٨٧ ٢١,١	٣٠ ٧,٣	١٥. انتشار الوساطة والمحسوبية في إنجاز الأعمال والخدمات.
١٣	منخفضة	١,١٥	٢,٢٢	١٣١ ٣١,٨	١٤٨ ٣٦	٦١ ١٤,٨	٥٥ ١٣,٣	١٧ ٤	١٦. تعهد أداء المهام المكلف بها بطريقة غير صحيحة.
٨	متوسطة	١,١١	٢,٧٧	٦٧ ١٦,٣	٨٩ ٢١,٦	١٥٠ ٣٦,٤	٨٢ ١٩,٩	٢٤ ٥,٨	١٧. استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق مصالح شخصية.
	متوسطة	٠,٦٦٢	٢,٨٤	الدرجة الكلية للسلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة					

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

بالنظرة التحليلية إلى النتائج التفصيلية لعبارات بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة بالجدول السابق، يتضح ما يلي:

- جاء بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة بمتوسط حسابي (2,84)، وهذا يدل على انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو جامعة المنوفية بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى الروتين والبيروقراطية السائدة في معظم إجراءات العمل الإداري بالجامعة، وتعدد القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي وعدم مواكبتها للظروف المختلفة للعاملين بها، والتباطؤ في التحقيق في المخالفات المالية والإدارية التي يرتكبها بعض العاملين أصحاب النفوذ، والقصور في تناول حالات ووقائع الفساد، والاعتماد على الوسائل والأساليب التقليدية في مواجهة الفساد، كل ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط واليأس وعدم جدوى ممارسات الإدارة وعدم فاعلية إجراءاتها، مما يساعد على تمسكهم بالسلوكيات المضادة للإنتاجية للتنفيس عن غضبهم والتعبير عن عدم رضاهم.
- جاءت العبارة (2) التي مؤداها "استمرارية التأخير عن مواعيد العمل الرسمية دون عذر مقبول"، والعبارة (10) "كثرة الغياب عن العمل بأعذار واهية"، والعبارة (14) "إضاعة وقت العمل في الأحاديث الجانبية"، والعبارة (7) "الانصراف مبكراً قبل مواعيد العمل الرسمية بدون إذن"، والعبارة (5) "التكاسل والترخي في أداء العمل رغم الحاجة إلى سرعة التنفيذ" بدرجات انتشار عالية وبمتوسطات حسابية (3,83)، (3,80)، (3,76)، (3,65)، (3,42) على الترتيب، وهذا يدل على غياب الالتزام والانضباط عن الحضور وانتشار سلوك الانسحاب لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري لجامعة المنوفية، فقد يلجأ بعض الأفراد العاملين إلى القيام بهذه السلوكيات عند زيادة الضغوط الوظيفية والمسئوليات الملقاة على عاتقهم وتكليفهم بمهام إضافية تفوق طاقاتهم وقدراتهم الصحية، مع عدم



وجود آليات واضحة تُمكنهم من أداء مهامهم بسهولة، وقد يعزو انتشار هذه السلوكيات أيضًا إلى تدهور وانخفاض مستويات الأجور والمرتبات والمستحقات المالية للعاملين وسعيهم إلى تحسين دخولهم من مصدر خارج الجامعة بما يُؤثر على انتظامهم في العمل.

- جاءت العبارة (1) والتي مؤداها "الاستخدام الشخصي لممتلكات وموارد الجامعة" والعبارة (13) "الاستهلاك السيئ والخاطئ لإنترنت الجامعة" والعبارة (17) "استغلال الموقع الوظيفي في تحقيق مصالح شخصية"، والعبارة (15) "انتشار الوساطة والمحسوبية في إنجاز الأعمال والخدمات"، والعبارة (12) "الحصول على مكافآت أو حوافز بطرق ملتوية"، والعبارة (6) "الاحتيال على القواعد والقوانين الجامعية لتحقيق مصالح شخصية" بدرجات انتشار متوسطة، وبمتوسطات حسابية (3,31)، (3,25)، (2,77)، (2,71)، (2,66)، (2,69) على الترتيب، وهذا يدل على استخدام بعض العاملين المقتنيات العامة في الأمور الشخصية، وانتشار سلوك التخريب بالجهاز الإداري لجامعة المنوفية، والاحتيال على القواعد والقوانين الجامعية، وانتشار الوساطة والمحسوبية، واستغلال الموقع الوظيفي من أجل تحقيق مصالح شخصية والحصول على مكافآت أو حوافز بطرق ملتوية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الرقابة وغياب المساءلة عن تخريب الممتلكات العامة للجامعة، وعدم اتخاذ إجراءات رادعة لوقف هذه التصرفات العدائية، ومحاولة السيطرة عليها لكي تسود حالة من الهدوء.
- جاءت العبارة (16) "تعمد أداء المهام المكلف بها بطريقة غير صحيحة"، والعبارة (8) "انتشار التعامل بالرشوة لدى بعض الموظفين"، العبارة (9) "مناقشة معلومات العمل السرية مع أشخاص من خارج الجامعة"، والعبارة (11) "سرقة ممتلكات وأدوات الجامعة" بدرجات انتشار منخفضة، وبمتوسطات حسابية (2,22)، (2,15)، (1,96)، (1,86) على الترتيب، مما يدل على تخوف العاملين من

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

الجزاءات ودرابتهم باللوائح والقوانين والعقوبات والخوف من التعرض للمساءلة القانونية، حيث تتخذ الجامعة كافة الإجراءات القانونية المشددة لضمان عدم حدوث هذه السلوكيات وإنزال جزاءات قانونية على القائمين بها، مما لا يجعل ممارسة هذا السلوك ظاهرة بشكل جلي.

(4) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة): ويتم عرض هذه النتائج بالتفصيل على النحو الآتي:

### (1/4) الفروق وفقاً لمتغير (النوع):

للتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير (النوع)، تم استخدام اختبار (T- Test)، فجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

### جدول (24)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية وفقاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث ن = 239		ذكور ن = 173		البعد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة إحصائياً	0,437	0,718	2,73	0,728	2,70	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد
غير دالة إحصائياً	0,247	0,651	2,83	0,678	2,85	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة
غير دالة إحصائياً	0,114	0,647	2,78	0,685	2,78	الدرجة الكلية للسلوكيات المضادة للإنتاجية

قيمة "ت" الجدولية = 1,98 عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من الجدول السابق، عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات

المضادة للإنتاجية ككل وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية تُعزى إلى متغير النوع، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0,114) وهي أقل من "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0,05)؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن تصور وإدراك العاملين عينة البحث لدرجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لا يختلف باختلاف النوع البيولوجي لهم (ذكور أو إناث)، حيث أن كليهما مُطالب بتأدية واجبات وظيفته ليحصل على حقوقه كاملة بغض النظر عن جنسه، ومن ثم لا يُعتبر النوع مُبرر لتبنيهم أي سلوكيات مضادة للإنتاجية، وهذا يختلف مع دراسة عبدالسلام، أبو وردة، والعقدة (2018، ص98) التي أظهرت فروقاً في النوع لصالح الإناث.

#### (2/4) الفروق وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي):

تم حساب الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وذلك باستخدام اختبار (T- Test)، فجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

#### جدول (25)

الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	مؤهل جامعي ن = 270		مؤهل متوسط ن = 142		البعد
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة إحصائياً	0,141	0,721	2,73	0,725	2,71	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد
غير دالة إحصائياً	0,988	0,644	2,82	0,695	2,89	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة
غير دالة إحصائياً	0,416	0,648	2,77	0,693	2,80	الدرجة الكلية للسلوكيات المضادة للإنتاجية

قيمة "ت" الجدولية = 1,98 عند مستوى دلالة 0,05

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0,416)، وهي أقل من "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل وأبعادها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لهم؛ وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن إدراك وتقدير العاملين لانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لا يرتبط كثيراً بالمؤهل العلمي لهم، نظراً إلى تشابه ظروف العمل والمشكلات المحيطة بهم، فهذا يحول دون وجود أثر للمؤهل العلمي على انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (2022، ص542).

### (3/4) الفروق وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة):

للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ للكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)، واستخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test)؛ للمقارنة البعدية؛ لتعرف اتجاه الفروق الدالة إحصائياً (إن وُجدت)، فجاءت النتائج كالتالي:

### جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد.	بين المجموعات	١٩,٨٤٢	٢	٩,٩٢١	٢٠,٩١	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٩٤,٠٤٥	٤٠٩	٠,٤٧٥		
	الإجمالي	٢١٣,٨٨٦	٤١١			
السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة	بين المجموعات	١١,٧٥٢	٢	٥,٨٧٦	١٤,٢٧	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٦٨,٤٥١	٤٠٩	٠,٤١٢		
	الإجمالي	١٨٠,٢٠٣	٤١١			
الدرجة الكلية لسلوكيات المضادة للإنتاجية	بين المجموعات	١٥,٤٩٨	٢	٧,٧٤٩	١٩,١٩	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	١٦٥,١١٨	٤٠٩	٠,٤٠٤		
	الإجمالي	١٨٠,٦١٥	٤١١			

قيمة "ف" الجدولية = 3,01 عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل وأبعادها تُعزى لعدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" الجدولية (19,19)، وهي أقل من قيمة "ف" المحسوبة عند مستوى دلالة (0,05)؛ ولمعرفة اتجاه الفروق، تم إجراء المقارنة البعدية على مجموعات متغير (سنوات الخبرة) باستخدام اختبار (Scheffe)، ويُوضحها الجدول التالي:

### جدول (27)

نتائج اختبار (Scheffe) لاتجاه الفروق بين متوسطات مجموعات (سنوات الخبرة) في السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري جامعة المنوفية

مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	المقارنة بين المجموعات			البعد	
		المتوسط الحسابي	الخبرة	المتوسط الحسابي		
غير دالة إحصائياً	٠,١٢٢-	٢,٥٨	سنة (٢٠-١١)	٢,٤٦	١٠-١ سنوات	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد
دالة إحصائياً *	٠,٥٣١-	٢,٩٨	أكثر من ٢٠ سنة	٢,٥٨	سنة (٢٠-١١)	
غير دالة إحصائياً	٠,١٢٢	٢,٤٦	١٠-١ سنوات	٢,٤٦	أكثر من ٢٠ سنة	١٠-١
دالة إحصائياً *	٠,٤٠٩-	٢,٩٨	سنة (٢٠-١١)	٢,٩٨	أكثر من ٢٠ سنة	
دالة إحصائياً *	٠,٥٣١	٢,٤٦	١٠-١	٢,٤٦	سنة (٢٠-١١)	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة
دالة إحصائياً *	٠,٤٠٩	٢,٥٨	سنة (٢٠-١١)	٢,٦٧	١٠-١ سنوات	
غير دالة إحصائياً	٠,٠٤٧-	٢,٧٢	سنة (٢٠-١١)	٢,٦٧	أكثر من ٢٠ سنة	١٠-١ سنوات
دالة إحصائياً *	٠,٣٨٠-	٢,٩٩	أكثر من ٢٠ سنة	٢,٧٢	سنة (٢٠-١١)	
غير دالة إحصائياً	٠,٠٤٧	٢,٦٧	١٠-١ سنوات	٢,٧٢	أكثر من ٢٠ سنة	١٠-١
دالة إحصائياً *	٠,٣٣٣-	٢,٩٩	سنة (٢٠-١١)	٢,٩٩	أكثر من ٢٠ سنة	
دالة إحصائياً *	٠,٣٨٠	٢,٦٧	١٠-١	٢,٦٧	سنة (٢٠-١١)	الدرجة الكلية للسلوكيات المضادة للإنتاجية
دالة إحصائياً *	٠,٣٣٣	٢,٧٢	سنة (٢٠-١١)	٢,٥٧	١٠-١ سنوات	
غير دالة إحصائياً	٠,٠٨٤٤-	٢,٦٥	سنة (٢٠-١١)	٢,٥٧	أكثر من ٢٠ سنة	١٠-١ سنوات
دالة إحصائياً *	٠,٤٥٦-	٢,٩٩	أكثر من ٢٠ سنة	٢,٦٥	سنة (٢٠-١١)	
غير دالة إحصائياً	٠,٠٨٨٤	٢,٥٧	١٠-١ سنوات	٢,٦٥	أكثر من ٢٠ سنة	١٠-١
دالة إحصائياً *	٠,٣٧١-	٢,٩٩	سنة (٢٠-١١)	٢,٩٩	أكثر من ٢٠ سنة	
دالة إحصائياً *	٠,٤٥٦	٢,٦٥	١٠-١	٢,٦٥	سنة (٢٠-١١)	١٠-١
دالة إحصائياً *	٠,٣٧١	٢,٥٨	سنة (٢٠-١١)	٢,٥٨	سنة (٢٠-١١)	

(\*) دال عند مستوى دلالة (0,05) (\*\*) دال عند مستوى دلالة (0,01)

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابات العاملين حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها في اتجاه العاملين الأكثر من 20 سنة خبرة، يُعزى ذلك إلى أن العاملين الأكثر خبرة لديهم القدرة الأكبر على إدراك وتقدير مستوى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية،

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

وهذا يختلف مع دراسة إبراهيم (2022، ص543) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(5) النتائج الخاصة بطبيعة العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية:

للتحقق من العلاقة إحصائياً تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على تأثير إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (28)

العلاقة الارتباطية بين ممارسة إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية			المتغيرات		
السلوكيات المضادة للإنتاجية ككل	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد	معامل الارتباط	التعيين	أبعاد إدارة الاحتواء العالي
			مستوى الدلالة		
**٠,٣٧٢-	**٠,٤٠١-	**٠,٣١٦-	معامل الارتباط	مشاركة المعلومات	التحفيز
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
**٠,٤٥٣-	**٠,٤٧٥-	**٠,٣٩٦-	معامل الارتباط	التدريب	إدارة الاحتواء العالي ككل
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
**٠,٤٢٦-	**٠,٤٦١-	**٠,٣٥٩-	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
**٠,٤٤٦-	**٠,٤٧٦-	**٠,٣٨٣-	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		
**٠,٤٩١-	**٠,٥٢٥-	**٠,٤٢١-	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	مستوى الدلالة		

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) \*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)

يتضح من الجدول السابق، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية، وبين إجمالي إدارة الاحتواء العالي وإجمالي السلوكيات المضادة للإنتاجية عند مستوى (0,01)، كما أن جميع إشارات معاملات الارتباط سالبة، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين إجمالي إدارة الاحتواء العالي وإجمالي السلوكيات المضادة للإنتاجية (-0,491)، ووفقاً للجدول المرجعي لتقييم درجة معامل الارتباط وحجم التأثير بمقاييس الإحصاء التربوي والنفسي المعتمدة؛ لوقوع معاملات الارتباط بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية في المدى (-0,40-0,59) فيكون معامل الارتباط متوسطاً، أي هناك تأثير عكسياً متوسطاً لإدارة الاحتواء العالي على السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يعني أن توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي لها تأثيرات وانعكاسات سلبية على السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، فكلما زادت ممارسات إدارة الاحتواء العالي كلما انخفض انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة محمود، مكي، وفيفر (Mehmood, Macky & Fevre, 2022, p.1) التي أكدت على أن إدارة الاحتواء العالي مرتبطة بشكل سلبي بالسلوكيات التنظيمية غير المرغوب فيها مثل التغيب عن العمل، كما أن لها تأثيراً إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحقيق رفاهية العاملين والالتزام والإبداع، والتوازن بين العمل والحياة، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية، كما توصلت دراسة تشين، ريتشارد، بونكور، وفورد جونيور (Chen, Richard, Boncoeur & Ford Jr, 2020, p.34) إلى أن المشاركة في العمل تؤدي إلى تقليل سلوك العمل غير المنتج وتقليل الإرهاق العاطفي.

ثم قامت الباحثة بالتعرف على إمكانية التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى عينة الدراسة بمعلومية درجاتهم في كل من أبعاد إدارة الاحتواء العالي، وتم ذلك من خلال

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

استخدام الأسلوب الإحصائي المعروف باسم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis بطريقة Enter، على اعتبار أن المتغير التابع هو (السلوكيات المضادة للإنتاجية)، والمتغيرات المستقلة هي إدارة الاحتواء العالي وأبعادها (التمكين، مشاركة المعلومات، التحفيز، التدريب)، تم حساب قيم "ف" في تحليل الانحدار Anova Of Regression للكشف عن طبيعة تباين الانحدار ومعرفة ما إذا كان دال إحصائياً، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول (29)

قيمة "ف" لمعرفة دلالة التنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال إدارة الاحتواء العالي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحدار	٤٤,٨٠٨	٤	١١,٢٠٢	**٣٣,٥٧١	٠,٠٠
البواقي	١٣٥,٨٠٧	٤٠٧	٠,٣٣٤		
الكلية	١٨٠,٦١٥	٤١١			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" دالة إحصائياً، مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أفراد عينة البحث الحالي، كما يُشير ذلك إلى أن إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل تُؤدي دوراً في الإسهام بالتنبؤ بالسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، ولتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الاحتواء العالي في معادلة الانحدار، تم حساب قيمة "ت" لاختبار مدي الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار كما هو موضح بالجدول التالي:



جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن القدرة التنبؤية لإدارة الاحتواء العالي بالسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

معامل تضخم التباين (VIF)	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار الغير معياري		المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
					قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة B		
			0,000	36,262		0,109	3,958	الثابت	السلوكيات المضادة للإنتاجية
2,122		0,498	0,629	0,483-	0,033-	0,050	0,024-	التمكين	
2,439	0,248		0,002	3,163-	0,212-	0,054	0,170-	مشاركة المعلومات	
2,211			0,011	2,558-	0,163-	0,045	0,116-	التحفيز	
2,839			0,028	2,200-	0,159-	0,060	0,133-	التدريب	

يتضح من الجدول السابق، أن معامل الارتباط المتعدد (R) بلغ (0,498) وهو دال إحصائياً عند مستوى (0,01)، أما قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد R<sup>2</sup> (معامل التحديد) أو قيمة التباين الحادث من المتغيرات المستقلة (التمكين، مشاركة المعلومات، التحفيز، التدريب) في السلوكيات المضادة للإنتاجية بلغت (0,248)، أي أن المتغيرات المستقلة (إدارة الاحتواء العالي وأبعادها) تُفسر نسبة 24,8% من التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع (السلوكيات المضادة للإنتاجية)، حيث تُعتبر مشاركة المعلومات أكثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي تأثيراً معنوياً سلبياً في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية ثم التحفيز يليه التدريب وأخيراً التمكين، كما يُوضح الجدول أيضاً نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث كشفت النتيجة أن جميع عوامل تضخم التباين كانت أصغر من (3) مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، ومن ثم يُمكن صياغة معادلة الانحدار التي تُعبر عن القدرة التنبؤية لإدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، كما يلي:

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

السلوكيات المضادة للإنتاجية (المتوقعة) = 3,958 - 0,024 × التمكين - 0,170 × مشاركة المعلومات - 0,116 × التحفيز - 0,133 × التدريب

وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير موثوق لأبعاد إدارة الاحتواء العالي على أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يعني أن إدارة الاحتواء العالي بوجه عام تسهم في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وأن إدارة الاحتواء العالي تؤدي دورًا في الإسهام في التنبؤ السالب بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة صالح (2020، ص124) التي أكدت على أن إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى زيادة الأمان الوظيفي، وتخفيض التكلفة التنظيمية، وزيادة الالتزام التنظيمي للعاملين والتقليل من حالة الاستياء الوظيفي، فضلاً عن أن وجودها يُحفز بشكل كبير العاملين على ممارسة السلوكيات الاختيارية، مثل سلوك المساعدة، وسلوك الصوت المسموع والتي تصب في صالح المؤسسة، كما توصلت دراسة كاو، لو، ونجوين (Cao, Le & Nguyen, 2022, p.736) إلى أن إدارة الاحتواء العالي تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وتحسين عمليات الإدارة، وتحفيز رأس المال البشري على إنتاج أفكار إبداعية، وتحسين القدرات والسلوكيات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبذلك فالسلوكيات المضادة للإنتاجية وما تتضمنه من غيبة ونميمة وسرقة، وسخرية وتفرقة عنصرية، وفردية في العمل وضعف الالتزام بقواعد العمل، وغياب الانضباط، وكثرة الغياب واستغلال إمكانيات الجامعة بشكل غير شرعي، وتجاوز الصلاحيات الممنوحة للفرد والتعدي على سلطات وصلاحيات الآخرين واختصاصات عملهم، والتقصير في أداء مهام وواجبات الوظيفة إدارياً وفنياً كما هو مطلوب، وتعطيل العمل وإضاعة وقت العمل للمنفعة الشخصية، والتحايل على اللوائح المنظمة للعمل، وفقدان الإبداع في إنجاز العمل، قد تنخفض هذه السلوكيات في حالة توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري للجامعة.

وباستقراء ما سبق يتضح ضرورة تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في السياق التنظيمي للجامعة، كونها تُعد آلية وقائية وعلاجية للظواهر والسلوكيات المضادة للإنتاجية، فمن خلال عقد الدورات التدريبية والاهتمام بالتغذية الراجعة عن أداء العاملين، وتمكينهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية، وتوفير كافة المعلومات حول العمل، وتعزيز التكافل الاجتماعي بينهم والتواصل اجتماعياً معهم من خلال المناسبات الاجتماعية والرحلات الترفيهية، قد يُعزز ذلك من السلوكيات الإيجابية ويُحد من السلوكيات السلبية داخل الجامعة، كما أن مراعاة الجانب الإنساني في القرارات المتخذة وتنمية روح التعاون بين العاملين، وبث الثقة في نفوسهم، ومراعاة تطبيق العدالة بين العاملين قد يُحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، وكذلك توفير مناخ ديمقراطي للعاملين من خلال تقبل النقد بصدر رحب وتبني الحوار البناء حول قضايا العمل قد يُقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية، ويُمنى لديهم الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية، ويُحقق مستوى عالٍ من الانسجام بين العاملين وبيئة عملهم، بالإضافة لإكسابهم دوافع ومهارات وطموحات تجعل منهم قوى بشرية مؤهلة وقادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية.

#### ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

يُمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الميدانية في الآتي:

- جاءت درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي وجميع أبعادها لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية متوسطةً، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,64)، وكان ترتيب الأبعاد تنازلياً (التدريب، مشاركة المعلومات، التمكين، التحفيز).
- كانت أعلى ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية ممارسةً هي: تفويض القيادات بعض العاملين الأكفاء للقيام ببعض المهام القيادية، وبناء قواعد بيانات متطورة، وتقدير جهود وإسهامات العاملين بطرق

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

متنوعة، وتنوع البرامج التدريبية المقدمة لهم لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي، وتشجيعهم على حضور هذه الدورات لتطوير مهاراتهم.

• كانت أقل ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية ممارسةً هي: تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع في طريقة تنفيذ أعمالهم، ومنحهم حرية كافية في تحديد الطرق والأساليب المناسبة للقيام بمهامهم ومسئولياتهم، وحثهم على تشارك المعلومات والخبرات فيما بينهم، والإعلان عن سياسات الجامعة وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع العاملين، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الجامعية، ومراعاة توزيع المكافآت على العاملين بشكل عادل، وتقديم فرص للتقدم وفقاً لمبدأ الكفاءة والجودة في الأداء، ومشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتقديم برامج تدريبية حديثة تلبى متطلبات التحول الرقمي، وتشجيعهم على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة.

• عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي وأبعادها لأعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، في حين وُجدت فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح العاملين الأكثر من عشرين سنة خبرة.

• جاءت درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وجميع أبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية متوسطةً، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,78)، وكان أعلاها وبدرجة متوسطةً بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الجامعة بمتوسط حسابي (2,84)، يليه بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأفراد بدرجة متوسطةً أيضاً بمتوسط حسابي (2,72).

- كانت أعلى السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية انتشارًا هي: العمل بفرديّة ورفض التعاون وتقديم المساعدة للزملاء، والتهرب من تحمل المسؤولية أثناء العمل الجماعي، وإحباط الأفكار المبدعة للزملاء، واستمرارية التأخير عن مواعيد العمل الرسمية دون عذر مقبول، والتكاسل والترخي في أداء العمل رغم الحاجة إلى سرعة التنفيذ، والانصراف مبكرًا قبل مواعيد العمل الرسمية بدون إذن، وكثرة الغياب عن العمل بأعذار واهية، وإضاعة وقت العمل في الأحاديث الجانبية.
- كانت أقل السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية انتشارًا: سرقة المتعلقات الشخصية لزملائهم في العمل، وتوجيه النقد الهدام للآخرين، ونسب الفضل لغير أهله وإنكار جهود الآخرين، والتجاهل المتعمد لبعض زملاء العمل، والتسبب في إثارة النزاع والمشادات الكلامية بين الزملاء، والسخرية من الزملاء المجتهدين في العمل، وتعمد أداء المهام المكلف بها بطريقة غير صحيحة، وسرقة ممتلكات وأدوات الجامعة، وانتشار التعامل بالرشوة، ومناقشة معلومات العمل السرية مع أشخاص من خارج الجامعة، وضعف الالتزام بالقواعد والتعليمات المنظمة للعمل، ونشر وترويج الشائعات الضارة والمؤذية بسمعة الجامعة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، في حين وُجدت فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح العاملين الأكثر من عشرين سنة خبرة.
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة عكسية دالة إحصائيًا بين درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0,491)؛ وهذا الارتباط

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

العكسي يعني أنه كلما زادت درجة ممارسة إدارة الاحتواء العالي، قلت درجة انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية.

**القسم الخامس: المقترحات الإجرائية لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية:**

تأسيساً على ما سبق عرضه من إطار نظري عن إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الدراسة الميدانية؛ يُمكن عرض بعض المقترحات الإجرائية لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية، وتتمثل أهم هذه المقترحات فيما يأتي:

**أولاً: مقترحات إجرائية لتفعيل بعد التمكين في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:**

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

### 1. إتاحة فرص متزايدة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الجامعية:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- منح العاملين السلطات والصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لأداء أعمالهم.
- فتح المجال أمام أعضاء الجهاز الإداري للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل، كونها تؤدي إلى انخراطهم الفعلي في عملية التطوير التنظيمي.
- تمثيل أعضاء الجهاز الإداري في مجالس ولجان الكليات والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم ووجهات نظرهم بعين الاعتبار.
- تشجيع أعضاء الجهاز الإداري على المشاركة في صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية على مستوى الجامعة.
- السماح للعاملين بالمشاركة الفعالة في وضع القواعد والإجراءات المنظمة للعمل داخل الجامعة مما يزيد من اندماجهم وشعورهم بالانتماء ويقلل من السلوكيات الغير مرغوب بها.

## 2. تفويض القيادات بعض العاملين الأكفاء للقيام ببعض المهام القيادية:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تشجيع أعضاء الجهاز الإداري الأكفاء على ممارسة أدوار قيادية في المواقع المختلفة.
- تكوين صف ثان من المديرين في مختلف الإدارات والوحدات الجامعية.
- وضع معايير دقيقة لاختيار قيادات الصف الثاني لضمان تحقيق أفضل النتائج.
- تفويض العاملين المتميزين من اتخاذ القرارات الضرورية، وإعلان ذلك في لقاءات دورية تُنظم معهم لتشجيع غيرهم على التميز في الأداء، وبالتالي الحصول على الاستقلالية في العمل.

## 3. تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم دون تردد:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- عقد لقاءات واجتماعات دورية مع الإداريين بصفة منتظمة للاستماع إلى مقترحاتهم، والعمل على دراسة هذه المقترحات وتطبيقها والاستفادة منها لضمان عملية التحسين المستمر داخل الجامعة.
- إنشاء صندوق لمقترحات العاملين، وتشجيعهم على التعبير عن مقترحاتهم حال تخوفهم من التعبير عن ذلك بشكل مباشر، مما يُنمي لديهم مهارة حل المشكلات ويُنمي قدرتهم على التفكير الإيجابي.
- تشكيل لجنة لفحص المقترحات الموجودة بصندوق المقترحات شهرياً مكونة من أمين الجامعة، ومديري العموم وعدد من مديري الإدارات الرئيسية بالجامعة؛ لدراسة هذه المقترحات المقدمة وتقييمها ومكافأة أصحاب الأفكار الابتكارية، الأمر الذي يُشجعهم على المشاركة النشطة والمستمرة.
- كسر ثقافة الصمت وإعطاء كل موظف الفرصة للتعبير عن ذاته وأفكاره بكل حرية.

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

4. إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع في طريقة تنفيذ أعمالهم:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تبني سياسات محددة وواضحة لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.
- إنشاء وحدة لرعاية العاملين المبدعين واكتشاف الطاقات الإبداعية بالجامعة، حيث تهتم بتنمية المهارات الإبداعية وتُقدم الدعم الفني والاجتماعي لهم.
- دعم مبادرات العاملين الإبداعية والاستفادة من قدراتهم في تحسين وتطوير الجامعة.
- العمل على تطبيق الأفكار الجديدة في الواقع العملي، وإزالة العوائق أمام تنفيذها.

5. منح حرية كافية للعاملين في تحديد الطرق والأساليب المناسبة للقيام بمهامهم  
ومسئولياتهم:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- إعطاء العاملين قدرًا من المرونة الكافية في أداء وظائفهم بما يُحقق لهم التوازن بين العمل وظروفهم الشخصية.
- تبني أسلوب الوقت المرن مثل أسبوع العمل المضغوط حيث يتم زيادة وقت العمل وتقليل أيام الحضور.
- السماح للعاملين بأداء بعض ساعات العمل خارج مكاتبهم من خلال العمل عن بعد، مما يُحررهم من الحاجة إلى العمل وفقًا لساعات محددة أو قيود التنقل مما يُؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- السماح للعاملين باختيار الساعات التي يكونون فيها أكثر إنتاجية دون التقيد بتوقيات محددة بقدر الإمكان.



6. تشجيع العاملين على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية لإنجاز المهام المختلفة:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تشكيل فرق عمل من مستويات إدارية مختلفة لإذابة الفوارق بين الطبقات الوظيفية في الجامعة.
- تشجيع العمل التعاوني بين أعضاء الجهاز الإداري، ووضع خطط لتحقيق التكامل في الوظائف الإدارية.
- تنمية علاقات قائمة على الاحترام والثقة بين العاملين بشكل يسمح بوجود تضامن اجتماعي معنوي وظاهري.
- تدريب أعضاء الجهاز الإداري على تنمية مهاراتهم لإدارة فرق العمل.
- توفير الأجواء الإيجابية المشجعة على العمل التعاوني، ونشر قيم تنظيمية داعمة للتفاعل الإيجابي.

ثانياً: مقترحات إجرائية لتفعيل بعد مشاركة المعلومات في مواجهة السلوكيات المضادة

للإنتاجية:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

1. بناء قواعد بيانات متطورة لضمان توافر المعلومات لمواردها البشرية بالدقة المطلوبة:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- إنشاء قاعدة بيانات عن جميع العاملين بالجامعة من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم ومستوى إنجازهم في العمل والدورات الحاصلين عليها، والاستعانة بها عند نقل أحدهم لسد العجز في قسم أو إدارة أخرى بالجامعة.
- إعداد ذاكرة تنظيمية لتخزين خبرات جميع العاملين بالجامعة بشأن ما اتخذوه من قرارات مهمة في مشاكل أو أمور خاصة بالعمل أو مواقف عصبية

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

واجتهتهم، والحفاظ على هذه المعرفة من أجل استرجاعها عند الحاجة، وكذلك نقلها إلى العاملين الجدد.

• تحديث قواعد البيانات بصورة مستمرة وإضافة ما يُستجد من معلومات وبيانات جديدة.

• تدريب جميع الإداريين على الدخول إلى قواعد البيانات، والاستفادة منها في اتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

• إعداد خطة متكاملة للتحويل من نظام الأرشفة التقليدي إلى نظام الأرشفة الإلكتروني الذي يُسهّم في سرعة استرجاع الوثائق والبيانات وتداولها إلكترونياً بين القيادات ومختلف المستويات الإدارية.

• إعداد كتيبات وأدلة إرشادية لنشر ثقافة العمل الإلكتروني بين العاملين لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.

### 2. توفير المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات الجامعية بشكل منتظم:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم نظام للمعلومات بالجامعة، يتيح ما يلي:

• السماح للعاملين بالاطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل حتى يتمكنوا من حل مشاكلهم المهنية في الوقت المناسب.

• توصيل المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب بما يُساعدهم على الاستغراق الوظيفي ويُقلل من الصمت التنظيمي.

• الالتزام بتوفير المعلومات التي يحتاج إليها العاملون بالدقة والسرعة المطلوبة بما يضمن وصولها في الوقت المناسب.

• إعداد شبكة داخلية تربط أقسام الجامعة ببعضها، وتُتيح المعلومات لجميع الأقسام والإدارات، مما يُساعد على توافر المعلومات لجميع الإداريين العاملين بالجامعة.

- تدعيم شبكات الانترنت لضمان تبادل المعلومات بين أعضاء الجهاز الإداري للجامعة.
  - نشر جميع المعلومات والبيانات الصادرة عن الجامعة على موقعها الإلكتروني.
- 3. توفير قنوات اتصال فعالة ومتنوعة لتبادل ومشاركة المعلومات الضرورية مع العاملين:**

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تصميم نظام اتصال مفتوح فعّال يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، بما يُسهّم في سرعة الاستجابة للمعلومات ومعالجتها.
- توظيف التقنيات الحديثة في التواصل بين العاملين والإدارة العليا للجامعة.
- تنويع قنوات التواصل مع أعضاء الجهاز الإداري لتبادل وتشارك المعلومات الضرورية.
- عقد ورش عمل تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال بما يسمح بتشارك المعلومات، والبحث عن المعلومات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها.
- اتباع سياسة الباب المفتوح لتحسين عملية الاتصال وزيادة الشعور بالأمان وتحقيق الشفافية.

**4. تشجيع العاملين على تشارك المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم:**

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تعزيز عملية تبادل المعلومات بوصفها واحدة من أسهل الطرق وأكثرها فعالية لتعزيز احتواء أعضاء الجهاز الإداري للجامعة.
- عقد لقاءات بصفة مستمرة بين القيادات والعاملين بغرض تبادل الأفكار والمعلومات التي تخدم مصالحهم ومصالح الجامعة ككل.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

● منح العاملين حرية تبادل المعلومات بشكل مستمر من أجل أداء مسئولياتهم بشكل صحيح.

● إعادة هيكلة العلاقات التنظيمية بين القيادات والعاملين لضمان تبادل المعلومات فيما بينهم وعدم فقدانها.

● تهيئة المناخ الملائم لتشارك المعلومات وانتقالها لكي يتم استيعابها والاستفادة منها.

5. الإعلان عن سياسات الجامعة وإجراءاتها بوضوح وشفافية أمام جميع العاملين:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

● تصميم نظم إدارية وسياسات محددة وتوضيح هذه النظم وتلك السياسات أثناء اجتماعات مجالس الأقسام والكليات بصفة دورية.

● الإعلان عن هذه السياسات عبر الموقع الرسمي للجامعة كي يستطيع الجميع الاطلاع عليها.

● نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة والمساواة الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء العاملين.

● إنشاء لجنة مُختصة بتوعية كافة أعضاء الجهاز الإداري بالنظم والسياسات التي تتبعها الجامعة.

ثالثاً: مقترحات إجرائية لتفعيل بعد التحفيز في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

1. تحفيز العاملين المتميزين بشكل مستمر:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- عقد مسابقة لأفضل موظف على مستوى كل كلية لاختيار العاملين المتميزين في الأداء وفقاً لمعايير محددة، والإعلان عن شروط ومعايير الاشتراك فيها من خلال الملصقات والمنشورات ومن خلال مواقع التواصل الاجتماعي.
- عقد حفل سنوي على مستوى الجامعة بنهاية العام الدراسي يتم فيه تقديم الشكر والثناء للعاملين اعترافاً بجهودهم وعملهم الدؤوب على مدار العام الدراسي.
- تعزيز روح التنافس الإيجابي بين العاملين مما يُساعد في تحسين العمل الجامعي.
- تخصيص ميزانية سنوية على مستوى كل كلية لتحفيز العاملين على تطوير وتحسين أدائهم.

## 2. توزيع المكافآت على العاملين بشكل عادل دون تفرقة:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- استقصاء آراء العاملين بشكل دوري عن مدى رضاهم عن عدالة سياسة المكافآت المتبعة في الجامعة.
- استحداث نظام لمنح المكافآت والحوافز قائم على التقييم الواقعي لأداء العاملين.
- مراجعة لائحة المكافآت والجزاءات بالجامعة وتعديلها بحيث تتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملين.
- الإعلان عن الآلية المعتمدة في توزيع الحوافز والمكافآت باستخدام وسائل مختلفة كالموقع الإلكتروني للكلية.
- التأكيد على ربط المكافآت بجودة وسرعة الإنجاز في العمل.
- العمل على تطبيق اللوائح المنظمة للعمل وتوزيع الحوافز على جميع العاملين دون تمييز أو استثناء أحد.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

### 3. تقدير جهود وإسهامات العاملين بطرق متنوعة:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- عقد لقاءات واجتماعات دورية يتم فيها دعوة المتميزين من العاملين للتحدث عن جهودهم وأدوارهم وإنجازاتهم بما يُشعرهم بأهميتهم ويُحفز غيرهم على تحسين أدائهم.
- تخصيص لوحات شرف داخل كل كلية للإعلان عن أسماء المتميزين والتعبير عنهم بعبارات الشكر والثناء.
- منح الميداليات وشهادات التقدير وخطابات الشكر للمتميزين والمبدعين على الجهود التي يبذلونها.
- إصدار كتيبات ونشرات دورية بأسماء العاملين المتميزين وذلك للإشادة بهم وحث الزملاء الآخرين على الاقتداء بهم.
- تخصيص مكافآت لأصحاب الأداء المتميز والابتكاري، والنماذج المثالية في الالتزام بالسلوكيات الإيجابية سواء من القادة أو العاملين.
- ترشيح المتميزين لتكملة الدراسات العليا، وتوفير الوقت الكافي لإتمام دراساتهم العليا، ورفع مكافآت الحصول على الماجستير والدكتوراه.
- إقامة رحلات ترفيهية للعاملين وأسرهم، بشكل يعكس اهتمام الجامعة ليس فقط بالعاملين وإنما أيضًا بأسرهم.
- إقامة احتفالات بشكل دوري مع الإداريين لمناسبات اجتماعية خاصة بهم ومشاركتهم في احتفالاتهم لإشعارهم بأهميتهم.

### 4. تقديم فرص للتقدم وفقًا لمبدأ الكفاءة في الأداء:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- استحداث نظام للترقية قائم على أساس الكفاءة والجدارة في الأداء.

- وضع معايير واضحة ومحددة تتسم بالموضوعية والشفافية فيما يتعلق بتعيين وترقية القيادات الإدارية والإفصاح عن تلك المعايير لكافة العاملين بالجامعة.
- الإعلان عن القواعد العامة التي يتم على أساسها اختيار القيادات الجامعية.
- تشكيل لجنة متخصصة تتولى شؤون ترقية أعضاء الجهاز الإداري ومراجعتها من وقت لآخر.

## 5. مشاركة العاملين في وضع معايير تقييم أدائهم:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- دعوة أعضاء الجهاز الإداري للمشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم، الأمر الذي يُساعد على تحفيز الإداريين على بذل جهود متميزة.
- عقد ورش عمل لوضع معايير تتسم بالمرونة لتقييم أداء أعضاء الجهاز الإداري، بحيث تتيح إمكانية الإضافة أو الحذف أو التعديل في هذه المعايير وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل، وحتى تتوافق مع التغييرات التي قد تحدث في محيط بيئة العمل الداخلية في الجامعة أو بيئة العمل الخارجية التي تُؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سير العمل في الجامعة.
- عقد لقاءات مستمرة مع الإداريين لتصميم معايير تتسم بالوسطية، بحيث لا تكون مرتفعة جداً فيكون من الصعب عليهم الوصول إليها، مما يُسبب لهم الإحباط أو الإخفاق، ولا تتسم أيضاً بالانخفاض فيكون بإمكان أي عامل الوصول إليها، فيضعف الحافز على زيادة الإنتاج وجودته.

رابعاً: مقترحات إجرائية لتفعيل بعد التدريب في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال الممارسات الآتية:

### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل مستمر:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- مسح الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل مستمر.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- إعداد استبانات وتوزيعها على العاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية الحالية.
- عمل دراسات استطلاعية للتعرف على الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.
- إعداد قائمة بالاحتياجات التدريبية للعاملين والإعلان عنها.
- وضع خطة سنوية للتدريب بناء على الاحتياجات التدريبية للعاملين بحيث تتضمن عدد ونوعية البرامج التدريبية وآليات التنفيذ.
- تصميم حقائب تدريبية تتضمن موضوعات تدريبية مختلفة تناسب مع احتياجاتهم، وتتيح لهم التدريب في الوقت والمكان المناسب وفقاً لظروف عملهم.

### 2. تنوع البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتغطي كافة مجالات العمل الجامعي:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تقديم برامج التدريب الرسمية لتعليم العاملين الجدد المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم.
- عقد دورات تدريبية تُعرف العاملين بحقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، لتنمية قيم الإخلاص والإتقان في العمل.
- عقد دورات تدريبية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، بما يُساعد على تنمية التزامهم الداخلي، ويُزيد من فعالية أدائهم وإنتاجيتهم.
- تقديم دورات تدريبية لأعضاء الجهاز الإداري على ضبط النفس والتحكم في ردود أفعالهم.



• تكثيف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لتدريبهم على التمكين ومشاركة المعلومات، الأمر الذي يؤدي إلى إتاحة الفرصة لهم لتطبيق معارفهم ومهاراتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

• عقد دورات تدريبية وندوات ومحاضرات دينية لتقوية الوازع الديني والأخلاقي في نفوس العاملين عند تأدية المهام الوظيفية، والتأكيد على حرمة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مع إرساء ثقافة قوية بمنع ممارسة هذه السلوكيات على مستوي القادة والإداريين.

• إقامة ندوات ودورات تدريبية حول تنمية الانتماء والولاء التنظيمي للجامعة.

• تبني بعض أنماط التدريب الحديثة مثل التدريب المبني على الجدارات.

### 3. تشجيع العاملين على حضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وكفاءتهم:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

• توفير فرص حضور الدورات التدريبية لتبادل الخبرات والاطّلاع على كل ما هو جديد في مجال عملهم.

• تحديد الوقت المناسب لتدريب العاملين بما يُتيح لهم فرصة أكبر لتبادل الخبرات ومشاركتها.

• تيسير الإجراءات الإدارية والتنظيمية وإزالة الحواجز التي تحول دون اشتراك العاملين في الدورات التدريبية.

• المحافظة على عقد الدورات التدريبية بصفة مستمرة، لتكون بمثابة قنوات تُتيح فرص نقل وتبادل المعرفة وتشارك الخبرات بين العاملين.

• جعل الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين أحد معايير وشروط الترقية للمناصب الأعلى.

### 4. تقديم برامج تدريبية حديثة تُلبي مستجدات ومتطلبات التحول الرقمي:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- عقد دورات بصفة مستمرة لتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم على الاستخدام الأمثل والفعال للوسائل التكنولوجية الحديثة.
- عقد ورش عمل ولقاءات مع العاملين لتبصيرهم بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في إتمام العمليات الإدارية.
- إعداد مركز للتدريب المهني بالجامعة لتوفير فرص النمو والتطوير المهني المستمر لأعضاء جهازها الإداري.
- الاستعانة بذوي الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات لتدريب أعضاء الجهاز الإداري للجامعة.
- متابعة كافة المستجدات التكنولوجية التي تحدث في البيئة المحيطة بها، ومحاولة تضمينها في البرامج التدريبية التي يحصل عليها الإداريين.
- عقد منتديات افتراضية بين العاملين من الجامعة والمناطق بهم أدوار رئيسية مع نظرائهم في الجامعات الأخرى للحوار والنقاش وتبادل الخبرات، حيث تخرج هذه المنتديات بتقارير يُدون فيها أوجه الاستفادة ليستفيد منها زملائهم من العاملين بالجامعة.

### 5. تشجيع العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- استطلاع آراء الإداريين للوقوف على الصعوبات التي تُواجههم أثناء تطبيق المعارف الجديدة.
- محاولة التغلب على الصعوبات التي تُواجه العاملين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة.

• حث العاملين الذين يحضرون الدورات التدريبية بضرورة تعريف باقي زملائهم بمحتوى هذه الدورات، وحثهم على التشارك المعرفي للمهارات التدريبية المكتسبة في هذه الدورات.

• تكليف كل إداري في كل قسم أو إدارة لديه مهارات جديدة بتدريب زملائه في ذات القسم على أن يكون لذلك مكافآت مادية أو معنوية، حيث يُساعد ذلك على تشجيعهم على المشاركة في تنمية مهارات زملائهم في العمل.

#### 6. تقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بشكل مستمر:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تصميم مؤشرات محددة ومعتمدة لتقييم مدى فعالية البرامج التدريبية.
- استطلاع آراء العاملين حول مدى فعالية الدورات التدريبية المقدمة إليهم.
- تشجيع العاملين على المشاركة في تقييم البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- إجراء تقييم مستمر للبرامج التدريبية المقدمة للإداريين للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.
- تبنى أكثر من نموذج لتقييم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين وبيان مدى فعاليتها.

#### 7. الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية في تطويرها نحو الأفضل:

ويُمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- قياس مردود البرامج التدريبية التي يحصل عليها أعضاء الجهاز الإداري بشكل مستمر.
- تنفيذ البرامج التدريبية في مكان العمل لمعرفة أثر التدريب بشكل فوري.
- تحديث وتطوير البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء الجهاز الإداري اعتماداً على نتائج التقييم.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- تقديم تغذية راجعة بشكل مستمر بما يُساعد على تطوير أداء أعضاء الجهاز الإداري.

### خامساً: المقترحات الإجرائية الخاصة بتفعيل وتنمية العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعة:

في ضوء ما طرحه البحث من تأطير نظري، وما توصل إليه من نتائج ميدانية حول وجود علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعة، يُمكن تنمية وتعزيز هذه العلاقة من خلال الممارسات الآتية:

- توعية وتثقيف القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بضرورة ممارسات إدارة الاحتواء العالي وكيفية الاستفادة منها في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- إعداد دليل عملي استرشادي يُساعد القيادات الجامعية في ممارسة وتوظيف إدارة الاحتواء العالي في مواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري للجامعة، بما يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية وتعديل السلوكيات السلبية داخل الجامعة.
- إنشاء وحدة "إدارة الاحتواء العالي" على مستوى الجامعة؛ هدفها دعم تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الجهاز الإداري للجامعة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- وضع ميثاق عمل أخلاقي يضم مبادئ وممارسات إدارة الاحتواء العالي، يلتزم به جميع أعضاء الجهاز الإداري من أجل التأكيد على قيم ومعايير تُشجع على ممارسة السلوك الأخلاقي والعمل الإبداعي داخل الجامعة ومنع ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- اتخاذ التدابير اللازمة بتحسين المسار الوظيفي لأعضاء الجهاز الإداري، وذلك عبر وضع خطة للابتعاث الداخلي أو الخارجي للإداريين الموهوبين والمتفوقين.
- تدعيم العلاقات الإنسانية والروابط المهنية والاجتماعية المتبادلة بين القيادات الإدارية والعاملين ومحاولة إثراء الوظائف التي تُتيح للعاملين الشعور بالاستقلال في العمل.
- تصميم وإنشاء منتدى للحوار المفتوح يُعقد شهرياً بغرض تدعيم أو اصر الصلات والتفاعل الاجتماعي وتقسام وتبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الجهاز الإداري للجامعة.
- التركيز على برامج الإرشاد النفسي التي تستهدف تنمية الصحة النفسية للإداريين والاهتمام بقدرٍ كافٍ بالجوانب النفسية والإنسانية لهم والعمل على تعزيز الاتصال الفعال وتشجيع العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تقليل الشعور بالسلبية في التعامل مع الآخرين.
- تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة على تبني الأنماط القيادية الحديثة التي تُركز على الإداريين مثل القيادة الجمالية التي تعتمد على الاستفادة من السلوكيات الإيجابية للعاملين وتعزيز أدائهم من خلال الاهتمام بتفاصيل البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك القيادة الودودة التي تعمل على توفير بيئة تُنمي الثقة والالتزام وعلاقات الصداقة بين أعضاء الجامعة، كما تُنمي المودة والتواصل الاجتماعي الفعال، وغيرها من الأنماط القيادية الحديثة، الأمر الذي يُساعد على تحفيز الإداريين على بذل جهودهم في سبيل المساهمة في تحقيق الكلية لأهدافها.
- توفير كافة التسهيلات المادية والتكنولوجية وملحقاتها، وصيانتها بصفة مستمرة، فضلاً عن توفير إمكانات مادية وبيئة عمل مناسبة للإداريين من أجهزة ومكاتب وتهوية مناسبة، بحيث يشعر الإداريون بالراحة والسعادة أثناء أداء أعمالهم، بما يُساعدهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- تهيئة مناخ تنظيمي داعم وثقافة تنظيمية جديدة تُدعم قيم الديمقراطية وحرية التعبير والمبادرة والحوار المفتوح والاحترام المتبادل والإنجاز والابتكار والشفافية والعدالة وغيرها من القيم الإيجابية التي تُساعد العاملين على بذل قصارى جهدهم وتطوير أدائهم.
- إجراء متابعة دورية للتعرف على مستوى انتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعة، ومعرفة أسبابها وتحليل مصادرها باستمرار والعمل على معالجتها، ووضع قواعد مكتوبة لكيفية التعامل معها في حالة ظهور مؤشرات على وجودها أو ارتفاع مستوياتها.
- تبني سياسة واضحة ومُعلنة لمجابهة الفساد الإداري في الجامعة، والإعلان عن ملتقى سنوي بعنوان "مكافحة الفساد" للعمل على نشر ثقافة النزاهة والشفافية.
- عقد ورش عمل وندوات لنشر الوعي بخطورة السلوكيات المضادة للإنتاجية والآثار السلبية المترتبة عليها ومناقشة المشكلات التي تواجه أعضاء الجهاز الإداري وكيفية معالجتها.
- استخدام أسلوب الترغيب والترهيب كأداة لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعة، فالترغيب يأتي من خلال التمسك بالسلوك الأخلاقي، والترهيب من خلال وضع قواعد صارمة لمن يُمارس أي شكل من أشكال هذه السلوكيات، وتطبيق الجزاء علي كل من يثبت ممارسته لهذه السلوكيات مهما كانت مستواه الإداري.
- الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة في الكشف عن وقائع الفساد الإداري بالجامعات، واستحداث نظام لكاميرات الرقابة في الإدارات المختلفة بالجامعة.
- وضع نظام فعال للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية التي تضر بسمعة الجامعة وأعضائها يقوم على الشفافية والسرية وحماية المبلغين، بحيث يُتيح للعاملين حرية

توصيل ما يتعرضون له من إساءة وتهديدات إلى مرؤوسيه من جانب، ويضمن وصول شكاوهم إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات العلاجية من جانب آخر.

● تفعيل نظام رقابي وتطبيق القواعد الصارمة والقوانين الرادعة على مرتكبي الممارسات الفاسدة وأي سلوك من السلوكيات المضادة للإنتاجية بالجامعة دون تمييز.

● التحرك السريع لفحص أية شكاوى تُشير إلى ظهور سلوكيات مضادة للإنتاجية وسرعة معالجتها والحد منها قبل انتشارها، وعدم التساهل مع من يقومون بها؛ حتى لا يتسبب عدم معالجتها في انتشار سلوكيات سلبية أخرى.

#### البحوث والدراسات المستقبلية المقترحة:

تقترح الباحثة مجموعة من البحوث التي يُمكن دراستها في المستقبل، وهي كالاتي:

- دور القيادة الخادمة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

- تصور مقترح لتفعيل إدارة الاحتواء العالي في مواجهة التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

- العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والسلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بالجامعات المصرية.

- دور إدارة الاحتواء العالي في تنمية الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

- تصور مقترح لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي.

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، سارة عبدالمولى المتولى(2020). تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة: جامعات الجيل الرابع نموذجاً. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. 469-417:(1)28.
- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري(2022). الإسهام النسبي للصحة التنظيمية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية: بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة قنا. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. (8): 568-474.
- أبو النصر، مدحت محمد(2017). التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو راس، عيادة عبدالله(2020). أثر الولاء التنظيمي للعاملين على الحد من سلوكيات العمل المضادة للأداء بالجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 1209-1185:(4)11.
- أبو عساف، مؤيد موسى على و المرعي، هيثم عبدالله ذيب(2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أبو عليان، بسام محمد(2016). الانحراف الاجتماعي والجريمة " علم اجتماع الجريمة". ط3. لندن: دار أى كتب.
- أحمد، أسامة عبود(2018). أثر القيادة التحويلية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "دراسة ميدانية". مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية. (76): 80-71.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى(2017). دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية. كلية التجارة. جامعة بور سعيد. (1): 47-1.



- أمين، غادة ممدوح سيد(2019). العنف الإعلامي: سيكولوجية العدوان نفسيا واجتماعيا. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- باهي، مصطفى حسين، سالم، أحمد عبدالفتاح، و محمد، محمد سعيد(2015). المرجع في الإحصاء التطبيقي: نظري عملي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- البدوي، محمد جابر أحمد محمد و عبدالقادر، فتحية أحمد(2022). دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية: دراسة ميدانية بكلية التربية- جامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة الإسكندرية.32(2): 186-125
- بدوي، محمود فوزي و العيسوي، أميرة محمد(2023). تصور مقترح للحد من ظاهرة التهكم التنظيمي لدى بعض العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المناعة التنظيمية. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. 111(1): 143-219.
- بشماني، شكيب(2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. 36 (5): 85-100.
- البطران، شيماء عبدالله عبدالعال(2020). نمذجة العلاقة التآثرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة بالاسماعلية. جامعة قناة السويس. 11(4): 401-465.
- البلتاجي، إيمان كامل عبدالحميد(2022). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. 37(1): 161-240.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية (2019). مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة. متاح في <https://www.menofia.edu.eg/View/122880/ar> تاريخ الإطلاع 2023/7/24.
- البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية (2022). ندوة توعوية بجامعة المنوفية عن مخاطر الفساد احتفالاً باليوم العالمي لمكافحة الفساد، متاح في <https://www.menofia.edu.eg/NewsDetails/148170/ar> تاريخ الإطلاع 2023/7/24.
- البوابة الإلكترونية لجامعة المنوفية (2023). جامعة المنوفية تطلق منظومة التميز الداخلي وتستعد لجائزة مصر للتميز الحكومي في دورتها الرابعة متاح على: <http://mu.menofia.edu.eg/NewsDetails/149475/ar> تاريخ الإطلاع 2023/7/25.
- البياتي، فراس عباس (2012). علم الاجتماع- دراسة تحليلية للنشأة والتطور. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- تهامي، خالد صبيح الهادي (2020) العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 11(4): 67-116.
- التويجري، أسماء عبدالله عبدالمحسن (2011). الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعائات للجريمة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جامعة المنوفية (2003). بطاقات وصف الوظائف. جامعة المنوفية: الإدارة العامة للتنظيم والإدارة.
- جامعة المنوفية (2020). الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية 2020-2030. القاهرة: مطابع الأهرام التجارية.

- جامعة المنوفية(2023). النشرة الإحصائية للعام الجامعي 2023/2022. الإدارة العامة لمركز المعلومات: إدارة الإحصاء والمعلومات.
- جمهورية مصر العربية(2006). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. ط24. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- جمهورية مصر العربية(2016). قانون رقم 81 لسنة 2016 بإصدار قانون الخدمة المدنية. الجريدة الرسمية. (43) مكرر : 2-38.
- جمهورية مصر العربية(2017). قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 314 لسنة 2017 بشأن إنشاء منظومة الشكاوى الحكومية الموحدة. الجريدة الرسمية. (27) مكرر.
- جمهورية مصر العربية(2017). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1216 لسنة 2017 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادر بالقانون رقم 81 لسنة 2016. الجريدة الرسمية. (21) مكرر: 2-59.
- جمهورية مصر العربية(2020). قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1776 لسنة 2020 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم استخدام وسائل الدفع غير النقدي الصادر بالقانون رقم 18 لسنة 2019. الجريدة الرسمية. (36) مكرر: 29-36.
- جمهورية مصر العربية. مجمع اللغة العربية(2004). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- جمهورية مصر العربية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري(2019). مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري.
- جمهورية مصر العربية. هيئة الرقابة الإدارية(2023). الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد2023-2030. القاهرة: هيئة الرقابة الإدارية.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- جمهورية مصر العربية. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(2015). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي. الإصدار الثالث. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
- جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية(2023). جائزة مصر للتميز الحكومي: دليل المؤسسة الحكومية المتميزة نسخة مخصصة للكليات. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(2014). رؤية للإصلاح الإداري في مصر. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(2019). مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة 2019-2022. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- الحريري، محمد سرور(2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حسين، أسامة سمير(2011). الاحتيايل الإلكتروني الأسباب والطول. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حسين، حسين وليد(2018). انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية. *Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences*, 26(9): 144-167.

- حماد، صفاء إبراهيم السيد النشوي، نصر، نوال أحمد إبراهيم، و مغاوري، هالة أمين(2021). حوكمة الجامعات المصرية مدخل لمواجهة الفساد الأكاديمي على ضوء التجربة الاسترالية. مجلة بحوث. كلية البنات للآداب والعلوم التربوية. جامعة عين شمس.1(7):46-77.
- الحمداني، عقيل إبراهيم على (2022). تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في جاهزية تطبيق المواصفة الدولية ISO21001: دراسة استطلاعية في جامعة الأنبار. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الأنبار.
- حوشي، هند نعيم و حميد، سولاف عبدالقادر(2021). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي. مجلة أبحاث ميسان. 17(34): 290-318.
- خروفة، رغد محمد يحي و عبودي، صفاء إدريس(2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 40(3): 199-212.
- خليف، أمل عثمان(2019). دور إستراتيجيات إدارة الصراع في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة مقارنة بين آراء الطلاب والعاملين في المعاهد العليا الخاصة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. 56(3): 1-36.
- خليل، نبيل سعد، حامد، ياسر رفعت عبدالرحمن، دياب، عبدالباسط محمد(2020). تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (2): 1-80.
- الدايري، صالح حسن أحمد(2011). أساسيات علم الاجتماع النفسي التربوي ونظرياته. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دليو، فضيل(2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة العلوم الاجتماعية. 19(1): 83-92.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- ديوبولدب، فان دالدين(2007). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرون، ط10. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- رجب، أحمد(2023). *الإدارة وفن اتخاذ القرار*. الجيزة: وكالة الصحافة العربية.
- رشيد، مرابط(2018). *السلوك التنظيمي للعامل الجزائري في المؤسسة الأجنبية: قراءة سوسيوأنثروبولوجية*. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالحلقة. (11): 389-400.
- الرشيد، بشير صالح(2000). *مناهج البحث التربوي- رؤية تطبيقية مبسطة*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- رضوان، محمود عبدالفتاح(2013). *إدارة النزاعات والصراعات في العمل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رياض، طارق رشاد(2019). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر*. رسالة ماجستير. كلية التربية بالگردقة. جامعة جنوب الوادي.
- الزهراني، على بن عبدالقادر عوضه(2019). *مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى العاملين الإداريين بكليات جامعة شقراء*. مجلة التربية. كلية التربية. جامعة الأزهر 3(182): 493-544.
- زيادة، رانية محمد محمود(2021). *المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز: حالة دراسية جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. جامعة القدس المفتوحة. (15)6: 68-86.
- زيادة، رانية محمد محمود(2023). *تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية*

- زيان، عبدالرازق محمد(2015). استراتيجية مقترحة لمواجهة الفساد الإداري والأكاديمي بالجامعات المصرية في ضوء العوامل المفسرة له: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة الاسكندرية. 25(2): 117-232.
- السعدون، زيتون نعمة زهد(2018). إدارة الاحتواء العالي في تعزيز رأس المال النفسي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
- السعودي، رمضان محمد محمد(2018). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (54): 715-812.
- سليمان، حنان البدري كمال(2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. (76): 195-292.
- السوسي، إحسان كامل(2021). الخدمة الاجتماعية المعاصرة. عمان: دار الأكاديمون للنشر والتوزيع.
- شرقي، خليل(2021). الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي: دراسة بيبليومترية وتحليل المضمون. مجلة الباحث. 21(1): 285-301.
- الشعر اوي، نهى مجدي كامل(2022). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي"دراسة ميدانية على العاملين بجامعة 6 أكتوبر. مجلة البحوث المالية والتجارية. 23(3): 359-406.
- شوشة، محمد صبحي عبدالمحسن(2022). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة المنوفية.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- صالح، ابتسام محمد حسن(2021). تقويم وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بالجامعات المصرية في ضوء أهدافها. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 10(7): 1-97.
- صالح، محمد(2020). أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر- جيجل. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 6(1): 123-148.
- طه، حسنين السيد حسنين و عبدالحميد، محمد عبدالمنعم محمد(2022). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. كلية التجارة. جامعة مدينة السادات. 13(1): 1-39.
- العاصي، نهى(2017). تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 4(12): 137-333.
- عبد الجليل، رباح رمزي(2019). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية. العلوم التربوية. كلية الدراسات العليا للتربية. جامعة القاهرة. 27(1): 360-405.
- عبد الحميد، آلاء سعيد السيد(2021). دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة المنوفية. 8(1): 69-118.
- عبدالستار، ناجي و فرحان، محمد صبحي(2017). مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 3(39): 105-137.



- عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي و هلال، محمد سعيد عبدال مطلب(2022). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة الإسكندرية. 32(3): 375-451.
- عبدالسلام، رمضان محمود، أبو وردة، شيرين حامد محمد، و العقده، محمود سمير محمود يوسف (2018). أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة: دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. (4): 70 – 113.
- عبدالسلام، طارق الادق و الشريدة، خالد بن عبدالعزيز(2020). مقدمة في علم الاجتماع. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- عبدالسلام، غادة محمد و السيد، هناء شحته(2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس- دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. 45(4): 295-438.
- عبدالفتاح، محمد(2014). إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- عبدالله، شاريهان محمد محمد الصادق(2021). دراسة تقييمية لأداء عمداء الكليات بجامعة المنوفية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا. كلية التربية النوعية. جامعة كفر الشيخ. (8): 554-582.
- عبدالوهاب، سمير محمد(2021). الجهاز الإداري بين الواقع والمأمول في الجمهورية الجديدة. مجلة الديمقراطية. مؤسسة الأهرام. 21(83): 107-110.
- العبيدي، أمل محمود علي و السعدي، ضحى صالح مهدي(2018). دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية" دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في معهد التدريب النفطي". مجلة المنصور. (30): 39-97.

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

- العرود، علاء على(2020). أركان في التحري كإجراء من إجراءات البحث الجنائي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عريض، محمود على(2020). المضايقة في مكان العمل وأثرها في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة "دراسة ميدانية في بعض جامعات الشمال السوري. مجلة أوراق اقتصادية. 4(1): 36-66.
- عز الدين، سماح فؤاد عبدالغفار(2021). استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل "جامعة المنوفية نموذجاً. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة المنوفية.
- علوان، سهام أحمد محمد(2022). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة الفيوم. 16(6): 1-130.
- علي، وسام حسين عبد و حسن، ريم قاسم(2022). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الحد من التمر الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء الكادر الصحي في مستشفى الشرطة العام في محافظة ذي قار. مجلة دراسات إدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. 15(31): 131-151.
- عليون، عبد الحق و حميدات، صالح(2022). أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية "دراسة حالة" شركة إنتاج الكهرباء للشرق- جيجل. مجلة دراسات اقتصادية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. 16(3): 304-322.
- عمر، أحمد مختار(2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. مج2. القاهرة: عالم الكتب.
- الغالبي، طاهر محسن منصور و المنصوري، محمود شاكر عاشور(2019). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. مجلة دراسات إدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة البصرة. 11(22): 38-75.

- الفالح، سليمان بن قاسم(2020). الضبط الاجتماعي مفهومه وأبعاده والعوامل المحددة له" دراسة في ضوء الأطر الفكرية والنظرية والمنهج الإسلامي وتطبيقاته على المجتمع السعودي. الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- القاضي، محمد يوسف(2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- القبالي، يحي(2017). المدخل إلى الاضطرابات السلوكية والانفعالية. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- مبارز، أيمن عبدالعال(2022). دور الإدارة بالإحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية. 2(4): 296-415.
- مجيد، فاهم عزيز و بريس، أحمد كاظم(2020). تأثير النمط القيادي في سلوكيات العمل السلبية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة كربلاء. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بابل. 3(12): 85-110.
- محادين، حسين طه و النوايسة، أديب عبدالله(2009). تعديل السلوك نظريا وارشاديا. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- محمود، أشرف محمود أحمد(2017). نمذجة العلاقة 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. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. 4(15): 153-333.
- محمود، أشرف محمود أحمد، رياض، طارق رشاد، ومحمد، سيدة سلامة(2019). واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر. مجلة العلوم التربوية. كلية التربية بالغرقة. جامعة جنوب الوادي. (4): 483-512.
- محمود، شيماء سعيد، جوهر، يوسف عبدالمعطي مصطفى، و على، عبير أحمد محمد(2022). آليات مقترحة لتحسين الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على

## إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ضوء مدخل حوكمة الجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. كلية

التربية. جامعة الفيوم. 16(9): 458-501.

- محمود، مي مرعي كامل(2021). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة. 41(1): 209-227.
- مخلص، محمد محمدي محمد(2018). تصور مقترح للمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسئولياتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية، 2(33): 112-149.
- مرزوق، سارة إبراهيم(2021). أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين "رؤية جديدة". عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- مرزوق، عبدالعزيز علي و عبدالجواد، ثروت صبري العزب(2018). اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للبحوث التجارية. 5(2/1): 123-158.
- مصطفى، أمل محمد محمد(2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط. 57(2): 37-96.
- مصطفى، محمد كمال(2015). موسوعة 100 سؤال في إدارة التدريب. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك.
- معجم المعاني(2023). معجم المعاني الإلكتروني لكل رسم معنى. متاح في: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar> تاريخ الإطلاع 5/ 7/ 2023.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير(2018). السلوك التنظيمي. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

- مقابلة، محمد قاسم(2011). *التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية*، رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المهدي، ياسر، الكيومية، أمل، و المزروعية، أمل(2015). 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*. 11(1):61-72.
- نصر، نوال(يناير، 2017). *دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة*. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: 381-399.
- نور الدين، أحمد محمد عبدالحى أمين و العنزي، بندر مكاي عوض(2022). *النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية*. *مجلة التجارة والتمويل*. كلية التجارة. جامعة طنطا. (4): 638-695.
- الهنداوي، ياسر فتحي(2009). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الهواسي، محمود حسن و البرزنجي، حيدر شاكر(2014). *مبادئ علم الإدارة الحديثة*. متاح في:  
<https://books.google.com.eg/books?id=XvlaDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar#v=onepage&q&f=false>  
تاريخ الإطلاع 2023/7/18.
- يوسف، شيرين محمد وسيم محمود(2020). *القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح*. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. كلية التربية. جامعة الفيوم. 14(7):123-203.

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Naseer, J. & Sadiq, M. W.(2021). Signifying the relationship between counterproductive work behavior and firm's performance: the mediating role of organizational culture. *Business Process Management Journal*. 27(6): 1892-1911.
- Abun, D., Martin, K. O., Cabillo, E. R., Encarnacion, M. J. & Theogenia, M.(2022). Humanistic Management And The Counterproductive Behaviours As Perceived By The Employees. *International Journal Of Business Ecosystem & Strategy*. 4(3): 37-47.
- Afzal, H., Asif, M., Sattar, A. & Bhuttah, T. M.(2021). Exploring employees' productive and counterproductive behaviors in tertiary education sector- A case study. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*. 20 (5): 6186-6195.
- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A.& Khan M.(2014). High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 4(12):71-85.
- Akca, I. & Tuzcuoglu, F.(2020). A Model Proposal For The Impact Of Toxic Leadership On The Counterproductive Work Behaviours And Intention To Leave. *Journal of Life Economics*. 7(3): 257-268.
- Alqudah, I. H.A., Carballo-Penela, A. & Ruza-Sanmartina, E.(2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*.(28) : 1-12.
- Alson, J. N., Porras, J. F. B. C., Sabado, M. A. L. & Tandang, E. C. (2019). Counterproductive Work Behaviors in Higher Educational Institutions. *Journal of Multidisciplinary Research and Publications*. 1(10): 6-9.

- 
- APA Dictionary of Psychology (2023). *high-involvement management*. available at <https://dictionary.apa.org/high-involvement-management> (accessed in 8/7/2023).
  - Athwaria, S. & Srivastava, A. K. (2018). High-performance work practices, negative job experiences and employees' psychological well-being. *IOSR Journal of Business and Management*. 20 (3)(VII): 19-25.
  - Babamiri, M., Heydari, B., Morteza pour, A. & Tamadon, T. M. (2022). Investigation of Demande Controle Support Model and Efforte Reward Imbalance Model as Predictor of Counterproductive Work Behaviors. *Safety and Health at Work* .(13): 469-474.
  - Bienengraber, L. B., Radtke, R. R. & Widener, S. K.(2022). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior, *Accounting, Organizations and Society*. (96):1-21.
  - BinBakr, M. B. & Ahmed, E. I. (2019). High-involvement work processes and organizational commitment of female faculty in Saudi Arabia. *International Journal of Leadership in Education*. 22(5): 597–616.
  - Bockerman, P.(2015). High involvement management and employee well-being. *IZA World of Labor* .(171):1-10.
  - Boxall, P. & Winterton, J. (2018). Which conditions foster high-involvement work processes? A synthesis of the literature and agenda for research. *Economic and Industrial Democracy*. 39(1): 27–47.
  - Boxall, P. & Huo, M. L.(2022). Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. (60): 41–61.
  - Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*. 28(6): 963 –984.
  - Butt, S. & Yazdani, N. (2021). Influence of Workplace Incivility on Counterproductive Work Behavior: Mediating Role of Emotional Exhaustion, Organizational Cynicism and the Moderating Role

of Psychological Capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 15 (2): 378-404.

- Cahyadi, A., Marwa, T., Hagen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poor, J. & Szabo, K. (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies*. 10 (162): 1-18.
- Cao, T. T., Le, P. B. & Nguyen, N. T. M. (2022). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: the mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*. 14 (5): 733-749.
- Cohen, A. & Ozsoy, E. (2021). Dark triad and situational variables and their relationship to career success and counterproductive work behaviors among employees in Turkey. *International Journal of Workplace Health Management*. 14(5): 506-525.
- Cohen, L., Manion, L & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. 6th ed. Taylor & Francis e-Library. Available at: [www.eBookstore.tandf.co.uk](http://www.eBookstore.tandf.co.uk). (accessed in 12/8/2023).
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D. & Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work Behavior. *Journal of Business Research*. (114) : 30–41.
- Dorta-Afonso, D. , Romero-Dominguez, L. & Benitez-Nunez, J. C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*. (108) : 1-13.
- Doucet, O., Lapalme, M., Simard G. & Tremblay M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*. 36 (7): 1058-1071.
- Fic, C. & Albro, M. (2022). The Effects of Counterproductive Workplace Behaviors on Academic LIS Professionals' Health and Well-Being. *Evidence Based Library and Information Practice*. 17(3) :37- 53.
- Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. W. (2012). *Educational Research Competencies For Analysis And Applications*. 10<sup>th</sup> ed. New York: Pearson Education.



- Gu, M., Zhang, Y., Li, D. & Huo, B. (2023). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain resilience and operational performance. *Journal of Management Science and Engineering*. (8): 176-190.
- Hamdan, A. K., Khaleel, S. I. & Kamil, L. A. (2020). Diagnosing the Reality of High Containment Management Practices in Educational Organizations. *Journal for Advancement of Marketing Education*. 28(7):1-12.
- Huo, B., Han, Z., Chen, H. & Zhao, X. (2015). The effect of high-involvement human resource management practices on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 45 (8): 716-746.
- Iqbal, A., Ahmad, I. & Latif, K. F. (2021). Servant leadership and organizational deviant behaviour: interpreting some contradictory results from public sector of Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*. 42 (7) : 1136-1152.
- Joseph, O. O., Omonona, S. & Mjoli, T. Q. (2020). Perceived Job Insecurity and Counterproductive Work Behaviour: The Moderating Role of Occupational Self-Efficacy. *African Journal of Business and Economic Research*. 15(3): 185 – 202.
- Kilroy, S., Flood, P., Bosak, J., & Chenevert, D. (2016). Perceptions of high involvement work practices, person-organization fit and burnout: a time lagged study of health care employees. *Human Resource Management*. 56(5): 1-40.
- Kundi, Y. M. & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*. 32 (3): 514-534.
- Li, M., Khan, H. S., Chughtai, M. S. & Le, T. T. (2022). Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*. (15): 471–490.
- Liu, W. (2018). High-involvement human resource practices, employee learning and employability. *Career Development International*. 23 (3): 312-326.
- Lowery, M. R., Clark, M. A. & Carter, N. T. (2021). The balancing act of performance: Psychometric networks and the causal interplay

- of organizational citizenship and counterproductive work behaviors. *Journal of Vocational Behavior* .(125) :1-16.
- Lubbadeh, T. (2021). Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour of the Jordanian Bank Employees. *Organizacija*. 54(1): 49-62.
  - Ma, L. & Li, W.(2019). The Relationship between Stress and Counterproductive Work Behavior: Attachment Orientation as a Moderate. *Open Journal of Social Sciences*.(7): 413-423.
  - Makhdoom, I. F., Atta, M. & Malik, N. I.(2019). Counterproductive Work Behaviors as an Outcome of Job Burnout among High School Teachers. *Bulletin of Education and Research*. 41(2): 79-92.
  - Mehmood, I., Macky, K. & Fevre, M. L.(2022). High-involvement work practices, employee trust and engagement: the mediating role of perceived organisational politics. *Personnel Review* © Emerald Publishing Limited:1-24.
  - Mehmood, S. A., Malik, A. R., Nadarajah, D. & Akhtar, M. S. (2021). A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organisational justice, organisational embeddedness and psychological ownership. *Personnel Review*. © Emerald Publishing Limited:1-17.
  - Nagib, R. M., El-Said, H. D. A. & Zaki, S. M. (2021). Effect of occupational adjustment on nurse's counterproductive work behavior and job burnout. *Assiut Scientific Nursing Journal*. 9 (24): 51-61.
  - Naseer, S., Raja, U., Syed, F. & Baig, M. U. A. (2021). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*. 50 (1): 90-107.
  - Oluwole, O. J., Aderibigbe, J. K. & Mjoli., T. Q. (2020). The Attenuating Effects of Organisational Justice on Job Insecurity and Counterproductive Work Behaviours Relationship. *African Journal of Business and Economic Research*. 15(1): 201 – 223.
  - Permata, R. K. & Soeling, P. D.(2022). Overcoming Counterproductive Work Behavior with Organizational Justice and a Job Satisfaction Approach. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. 5(2): 8294-8306.

- Peutere, L., Saloniemi, A., Bockerman, P., Aho, S., Natti, J., & Nummi, T. (2022). High involvement management practices and the productivity of firms : Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*. 43(2): 853-876.
- Pletzer, J. L.(2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences* .(173): 1-11.
- Ramstad, E.(2014). Can High-involvement Innovation Practices Improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously? Management and Employee Views on Comparison. *Nordic journal of working life studies*. 4(4):25-45.
- Rimi, N. N. & Yusoff, Y. M.(2013). High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Outcomes, HR Attribution Theory and a Proposed Model in the Context of Bangladesh. *Information Management and Business Review*. 5(11): 538-546.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N. & Yusoff, Y. M.(2017). Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust. *Behaviour & Information Technology*. 36(3): 281–293.
- Salgado, J. F., Cuadrado, D. & Moscoso, S. (2022).Counterproductive Academic Behaviors and Academic Performance: A Meta-Analysis and a Path Analysis Model. *Frontiers in Psychology*. (13): 1-21.
- Spanouli, A. & Hofmans, J.(2021). A Resource-Based Perspective On Organizational Citizenship And Counterproductive Work Behavior: The Role Of Vitality And Core Self-Evaluations. *Applied Psychology: An International Review*. 70 (4): 1435–1462.
- Sypniewska, B.(2020). Counterproductive Work Behavior And Organizational Citizenship Behavior. *Research Article*. 16(4): 321-328.
- Szostek, D. (2022). Central European version of Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C PL). *Economics and Sociology*. 15(2): 74-94.

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

---

- Transparency International (2022). Corruption Perceptions Index. available at: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>(accessed in 20 /7/2023).
- Wood, S.& Ogbonnaya, C.(2016). High-Involvement Management, Economic Recession, Well-Being, and Organizational Performance. *Journal of Management*. 44(8): 3070–3095.
- Wood, S., Burrige, M., Rudloff, D. & Green, W. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. *Human Resource Management Journal*. 25(2):166-183.
- Yasir, M. & Majid, A.(2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility, Employee Relations: *The International Journal*. 42(4) : 883-902.
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L.(2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *Original Research. SAGE Open*: 1–11
- Zhu, Y.& Zhang, D.(2021). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors: The Chain Mediating Role of Anger and Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*. (12): 1-9.

ملحق (1)

الدراسة الاستطلاعية

دراسة استطلاعية حول "واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية"

عزيزي الموظف/ة: أمامك مجموعة من العبارات التي تُعبر عن واقع ممارسة إدارة الاحتواء العالي وانتشار السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى أعضاء الجهاز الإداري لجامعة المنوفية، تكررًا ضع علامة (✓) أمام العبارة وأسفل البديل المناسب من وجهة نظركم

غير موافق	موافق	العبارة	
		١. تمنح الجامعة العاملين الصلاحيات الكافية من أجل اتخاذ القرارات المتعققة بأعمالهم.	إدارة الاحتواء العالي
		٢. تحفز الجامعة العاملين المتميزين بشكل مستمر.	
		٣. تضع الجامعة معايير واضحة وموضوعية لمكافأة العاملين.	
		٤. توفر الجامعة للعاملين المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرارات الجامعية.	
		٥. تحت الجامعة العاملين على مشاركة المعلومات والخبرات والأفكار فيما بينهم.	
		٦. توفر الجامعة فرص متنوعة للنمو والتطوير المهني للعاملين.	
		٧. يسخر بعض العاملين من زملائهم المجتهدين في العمل.	السلوكيات المضادة للإنتاجية
		٨. يحجب بعض العاملين المعلومات المهمة عن زملائهم في العمل.	
		٩. يتعمد بعض العاملين إهدار الأدوات والممتلكات الخاصة بالجامعة.	
		١٠. يدعي بعض العاملين المرض لأخذ أجازات مرضية.	
		١١. ينصرف بعض العاملين مبكرًا قبل مواعيد العمل الرسمية بدون إذن.	
		١٢. يتعمد بعض العاملين التكاثر والتراخي في أداء مسؤولياته وواجباته.	

عدد أفراد العينة: ن=60 عضوًا من أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية.

إدارة الاحتواء العالي مدخل لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى  
أعضاء الجهاز الإداري بجامعة المنوفية

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة "مرتبة ترتيبياً هجائياً"

الاسم	الدرجة العلمية/ التخصص/ الجامعة
١- أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة حلوان
٢- أ.م.د/ أميرة رمضان عبد الهادي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة كفر الشيخ
٣- أ.م.د/ إيمان حمدي رجب زهران	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية - جامعة الفيوم
٤- أ.م.د/ إيمان محمود محمد عبدالنعم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة أسوان
٥- أ.م.د/ رمضان محمد السعودي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة كفر الشيخ
٦- أ.م.د/ سميحة على مخلوف	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية - جامعة الفيوم
٧- أ.م.د/ سهام أحمد محمد علوان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية - جامعة الزقازيق
٨- د/ عبير حمدي حسنين	مدرس الصحة النفسية بكلية التربية- جامعة المنوفية
٩- أ.د/ عبدالعال حامد عبدالعال عجوه	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية- جامعة المنوفية
١٠- أ.د/ محمود فوزي بدوي	أستاذ أصول التربية بكلية التربية- جامعة المنوفية
١١- أ.د/ منال فتحي عبدالرحمن سمحان	أستاذ أصول التربية بكلية التربية- جامعة المنوفية
١٢- أ.م.د/ منى شعبان عثمان محمد	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد بكلية التربية- جامعة الفيوم
١٣- د/ نجلاء عبدالمحسن عبدالمنعم	مدرس علم النفس التربوي بكلية التربية- جامعة المنوفية
١٤- أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس
١٥- أ.د/ هندأوى محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة حلوان