

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

د. غادة محمد عبد السلام

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

### مستخلص البحث:

يمثل المعلمون حجر زاوية وركن أساسي في مساعدة المنظمات التعليمية -ومن بينها المدارس الثانوية العامة- على تحقيق أهدافها، ولكن شريطة قيامهم بسلوكيات تدعم جهود المدرسة، وتساعد في القيام بأدوارها. ولكن قد يقوم بعض المعلمين بسلوكيات سلبية انتقامًا من الظروف التي يواجهونها في بيئة العمل، تسمى بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي تُعرّف في سياق هذا البحث بأنها "تلك السلوكيات المقصودة وغير المرغوبة، الصادرة من المعلمين، وتشكل عداً تجاه زملائهم، وتتعارض مع تحقيق المنظمة التعليمية لأهدافها، مما يهدد رفاهيتها ورفاهية أعضائها".

ويتمثل هدف البحث في الوصول إلى إجراءات مقترحة لمواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد اقتصر البحث على ثلاثة محددات لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، هي: ضغوط العمل، وسلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين، وثقافة المنظمة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي من أجل وصف وتشخيص واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، ومن ثم وضع إجراءات مقترحة لمواجهة تلك المحددات.

**الكلمات المفتاحية:** سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ضغوط العمل، سلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين، ثقافة المنظمة، القيادة الخادمة، مناخ العمل الأخلاقي، التوازن التنظيمي.

## Organizational Determinants of Public Secondary School Teachers' Counterproductive Work Behaviors in Egypt- An Analytical Study

Dr. Ghada Mohamed Abd Elsalam

Assistant Professor in Comparative Education and

Educational Administration Department

Faculty of Education- Ain Shams University

### Abstract:

Teachers represent a cornerstone and an essential pillar in helping educational organizations -including public secondary schools- to achieve their goals, but on the condition that they perform behaviors that support the school's efforts and help it carry out its roles. However, some teachers may engage in negative behaviors in retaliation for the conditions they face in the work environment, called counterproductive work behaviors, which are defined in the context of this research as "those intentional and undesirable behaviors issued by teachers that constitute hostility toward their colleagues and interfere with the organization's achievement of its goals, so that they threaten the organization's well-being and the well-being of its members".

This research aimed to reach proposed procedures to confront the organizational determinants of teacher's counterproductive work behaviors in public secondary school in Egypt. The research was limited to three determinants of counterproductive work behaviors, namely: work stress, abusive leader behavior toward subordinates, and organizational culture. The research has depended on the descriptive method to describe and diagnose the current state of the organizational determinants of teacher's counterproductive work behaviors in public secondary schools in Egypt, and then develop proposed procedures to confront those determinants.

**Key words:** Counterproductive Work Behaviors, Work Stress, Abusive Leader Behavior toward Subordinates, Organizational Culture, Servant Leadership, Ethical work Climate, Organizational Equilibrium.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

د. غادة محمد عبد السلام

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

### القسم الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

يعد المورد البشري عنصرًا أساسيًا في تقدم المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، والتي يعتمد العمل بها بشكل أساسي على الموارد البشرية. ويرتبط ذلك بقيام المورد البشري بسلوكيات تعمل على إضافة قيمة للمنظمة التي يعمل بها؛ ولكن قد يلجأ المورد البشري إلى القيام بسلوكيات سلبية تؤذي المنظمة، وتعرقل نموها وتطورها، وهو ما يسمى بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors (CWB) من المجالات الرئيسية لاهتمام الباحثين.<sup>(١)</sup> وهي تشير إلى سلوك العاملين الضار والمقصود الذي يقلل من فعالية المنظمة من خلال تأثيره السلبي على وظائفها.<sup>(٢)</sup> كما تشير إلى تصرفات العاملين الإرادية التي تؤذي أو تنوي إلى إحداث الضرر بالمنظمة والعاملين بها.<sup>(٣)</sup> كما أنها تلك التصرفات السلبية التي يقوم بها العاملون لمعاقبة المنظمة وممثليها نتيجة لإدراكهم لعدم العدالة، وهو يشمل أي سلوك منحرف للعاملين يتسبب في الإضرار بالسمعة الكلية للمنظمة.<sup>(٤)</sup>

ويشير ذلك إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يقوم بها العاملون عن قصد بسبب إدراكهم للسلوكيات السلبية الموجهة من المنظمة التي يعملون بها تجاههم، مما يدفعهم للقيام هم أيضًا بسلوكيات تضر المنظمة بدلاً من المساهمة في تحقيق أهدافها. ولما كانت المنظمة التعليمية تعمل من خلال مجموعة كبيرة من الموارد البشرية المتمثلة

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

في المعلمين، لذلك فإن إدراكهم لوجود سلوكيات سلبية موجهة تجاههم من منظماتهم تدفعهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية تؤثر سلبًا على المنظمة التي يعملون بها. وتسمى تلك السلوكيات بالمضادة للإنتاجية؛ لأنها تنتقص من السلوكيات المنتجة للعمل، وتتسم بأنها مدمرة؛ حيث تدمر أنشطة المنظمة، كما تعد غير اجتماعية؛ لأنها تخالف المعايير الاجتماعية المتفق عليها بين أعضاء المنظمة، كذلك فهي منحرفة؛ لأنها تبتعد عن السلوكيات المرغوبة تنظيميًا.<sup>(٥)</sup> ويؤكد ذلك على أن سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية تهدد قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، من خلال تدمير وظائف المنظمة وأنشطتها، وتدمير العلاقات بين أفرادها.

وتشتمل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على العديد من السلوكيات السلبية، مثل: سوء استخدام موارد المنظمة المادية، أو تخريبها، وسلوك الانسحاب مثل الحصول على أوقات راحة غير مصرح بها، والتغيب عن العمل.<sup>(٦)</sup> كما تشمل سلوكيات عدائية بين العاملين، ونشر الشائعات، وإهدار وقت العمل وموارد المنظمة.<sup>(٧)</sup> كذلك تشمل تسريب معلومات خاصة بالمنظمة، والقيام بأنشطة غير مصرح بها أثناء العمل، مثل التصفح على الإنترنت لأمر شخصية، وسلوكيات سلبية ضد الزملاء في العمل، كالتمتر والعدوان والعنف.<sup>(٨)</sup>

وعليه فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يقوم بها العاملون تجاه المنظمة من أجل الإضرار بممتلكاتها وأنشطتها، وقد يقوم بها العاملون تجاه زملائهم من أجل الإضرار بهم، وهو ما يعود أيضًا بالضرر على المنظمة ككل، وعلى ذلك فإن لسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية العديد من النتائج السلبية على المنظمة والعاملين بها.

وتأكيدًا لذلك أشار ماخدوم وآخرون I. Makhdoom et al. ٢٠١٧ إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تدمر سمعة المنظمة وملكيته المالية ورفاهيتها.<sup>(٩)</sup> كما تؤثر سلبًا على الرفاهية النفسية للعاملين، وتنعكس على انخفاض روحهم المعنوية،

وتؤدي إلى مستويات أقل من الإنتاجية ومعدلات أعلى من التغيب ودوران العمل.<sup>(١٠)</sup> لذلك هناك حاجة مستمرة لفهم الأسباب التي تدفع العاملين للقيام بسلوكيات عمل سلبية رغم المخرجات السلبية التي تؤدي إليها.<sup>(١١)</sup>

وفي هذا السياق اهتمت الدراسات بالتعرف على المحددات التي ربما تدفع العاملين للقيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية بالمنظمة التي يعملون بها. وقد تم التوصل إلى مجموعة كبيرة من المتغيرات من بينها: الضغوط، والمشاعر السلبية لدى العاملين، والإشراف التعسفي من رؤسائهم.<sup>(١٢)</sup>

كما أشار كليرك وآخرون D. Clercq et al. ٢٠١٩ إلى أن المحددات السياقية التي تؤدي إلى سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية ترتبط بنمط القيادة، وثقافة المنظمة، وهي من المحددات التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط لدى العاملين الذين يطمحون إلى إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح. ويسعى العاملون إلى التخلص من الإحباط الذي يشعرون به في ظل ظروف العمل السلبية من خلال الإضرار بالمنظمة التي يعملون بها بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر عن طريق استهداف أعضاء المنظمة كالمشرفين والزملاء.<sup>(١٣)</sup>

وفي ضوء ما سبق هناك العديد من المحددات التنظيمية التي يمكن أن تدفع العاملين بالمنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية نتيجة لتأثيرها السلبي على العاملين، حيث تؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط، وتكون مشاعر سلبية لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها ورؤسائهم وزملائهم. ومن المحددات التي اهتمت بها الدراسات والأدبيات من حيث تأثيرها على سلوكيات العاملين هي ضغوط العمل، وسلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين، وثقافة المنظمة.

وتشير الضغوط الوظيفية إلى ردود الفعل العاطفية والمعرفية والسلوكية والنفسية تجاه الجوانب الضارة في بيئات العمل.<sup>(١٤)</sup> وهناك مسببات مختلفة للضغوط الوظيفية

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

التي تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مثل الصراعات بين الأفراد في العمل، وصراع الدور، وإدراك عدم العدالة، وعدم الأمان الوظيفي، والتمتر. (١٥)

كما أن العلاقات بين القائد والمرؤوسين ترتبط بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فالمرؤوسون ذوي علاقات منخفضة الجودة مع قادتهم يقومون بسلوكيات مضادة للإنتاجية أكثر من غيرهم. (١٦) وقد يقوم المديرين بسلوكيات مسيئة للمرؤوسين تؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات سلبية، منها: توجيه النقد لهم بشكل علني، وتهديدهم، وإخفاء معلومات مهمة عنهم، والسخرية منهم أمام زملائهم. (١٧)

وتعد ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها عنصراً أساسياً تؤثر على العاملين، ومن ثم على كفاءة المنظمة وفعاليتها. (١٨) وتشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات والاتجاهات والقيم والمعايير والأعراف التي تشكل هوية المنظمة، وتوجه فيها السلوك الفردي والجماعي. (١٩) وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤدي بالعاملين إلى القيام بسلوكيات إيجابية مفيدة للعمل والمنظمة، أو قيامهم بسلوكيات سلبية ضارة بإنتاجية المنظمة.

وباستقراء ما سبق فإن كلاً من ضغوط العمل، والسلوكيات المسيئة من القائد تجاه المرؤوسين، وثقافة المنظمة يمكن أن يؤثر على سلوكيات العاملين بالمنظمات ومن بينها المنظمات التعليمية، ويؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية، الأمر الذي يستوجب اهتمام المنظمات التعليمية بتبني الآليات التي يمكن أن تساعد في التغلب على هذه المحددات.

وتعد المدرسة الثانوية العامة من المنظمات التعليمية التي قد يتعرض معلمها للعديد من ظروف بيئة العمل التي ترتبط بضغوط العمل وسلوك القادة المسيئة تجاههم وثقافة المدرسة، وتؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية. وبسبب أهمية هذه

المرحلة بين مراحل النظام التعليمي، والتي تستهدف طلاب في مرحلة تعليمية فارقة في حياتهم؛ حيث إنها إما تؤهلهم لسوق العمل أو إلى استكمال تعليمهم في مؤسسات التعليم العالي؛ الأمر الذي يتطلب من المعلمين ضرورة تجنب السلوكيات السلبية المعوقة لجهود المدرسة، بما يمكنهم من مساعدة طلابهم على اجتياز هذه المرحلة، وتمكين المدرسة من تحقيق أهدافها. ولن يحدث ذلك إلا من خلال مواجهة المحددات التي يمكن أن تؤدي بهم إلى هذه السلوكيات.

وهناك العديد من الجهود التي بذلت على المستوى القومي من أجل تهيئة بيئة مناسبة لمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لمعلمي المدارس الثانوية. ففي سياق الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) جاء من ضمن أهدافها تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية كأساس لإيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع والعمل التعاوني والجماعي، وتحقيق بنية مؤسسية وتكنولوجية قوية دينامية لإدارة الموارد البشرية يضطلع بإدارتها أكفأ المدراء، وأداء منضبط للعاملين بمنظومة التعليم وفق مبادرات وتوجيهات إدارات الموارد البشرية<sup>(٢٠)</sup> ويشير ذلك إلى توجه وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني إلى تهيئة بيئة عمل تحفز المعلمين على العمل وعلى الإبداع والمشاركة والعمل الجماعي، وتقلل من الضغوط التي يمكن مواجهتها بسبب قصور البيئة المادية وضعف أداء العاملين.

كما اهتمت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بوضع معايير لاختيار القيادات المدرسية بناء على قرار رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣، من أجل التأكد من تمكن من يشغل الوظائف القيادية على مستوى المدرسة من المهارات التي تساعد على التعامل مع المعلمين<sup>(٢١)</sup>. كما أصدرت الوزارة لائحة الانضباط المدرسي وفقاً للقرار الوزاري رقم (٢٨٧) لعام ٢٠١٦، والتي حددت العديد من المسؤوليات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة ووكلائها، من بينها: متابعة مشكلات المعلمين والعمل على معالجتها، وتحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم<sup>(٢٢)</sup>، مما يلزم القيادات المدرسية

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

بالعديد من السلوكيات عند التعامل مع المعلمين، الأمر الذي يشعرهم بالاحترام والاهتمام.

علاوة على ما سبق قامت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في عام ٢٠١٩ بإعادة صياغة مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة، للتأكيد على القيم التي يجب مراعاتها في الجهاز الإداري للدولة وحقوق وواجبات الموظف العام. وقد جاء بها التزامات جهة العمل تجاه العاملين من بينها: تهيئة ظروف عمل آمنة وصحية للعاملين تلبى متطلباتهم الأساسية واحتياجاتهم، ومعاملة جميع العاملين معاملة عادلة، وتشجيع العاملين على إبداء الرأي لحل المشكلات التي يواجهونها أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفية.<sup>(٢٣)</sup> وينطبق ما جاء بهذه المدونة أيضًا على المعلمين بالمدارس الثانوية العامة، الأمر الذي يشجعهم على تجنب السلوكيات المضادة للإنتاجية في بيئة العمل.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الجهود المبذولة على المستوى القومي من أجل تحسين العوامل المختلفة المحيطة بمعلمي المدارس الثانوية العامة، بما يساعدهم على القيام بأدوارهم المختلفة، وتحفيزهم على القيام بسلوكيات مفيدة للمدرسة التي يعملون بها؛ إلا أن هناك العديد من السلوكيات التي يقوم بها بعض معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، وتحد من تحقيق المدارس لأهدافها، وبذلك تعد سلوكيات مضادة للإنتاجية.

فقد توصل عبد الستار ٢٠١٩ إلى العديد من النتائج المرتبطة بأداء الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، من بينها قصور انضباط بعض المعلمين داخل المدرسة من حيث إهمال الأعمال والتأخر فيها، والغياب المتكرر بدون أسباب مقنعة.<sup>(٢٤)</sup> وأشارت دراسة سليمان ٢٠١٨ إلى توجه معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر إلى إعطاء الدروس الخصوصية والترويج لها، مما تسبب في العديد من



المشكلات، منها: ضعف كفاءة المنظومة التعليمية، وضعف انضباط الطلاب، وتزايد غيابهم عن المدرسة.<sup>(٢٥)</sup>

كما تعاني المدارس الثانوية العامة من مقاومة العاملين بها للتغيير،<sup>(٢٦)</sup> ومن ضعف تبادل المعارف والخبرات والأفكار بين أعضاء المدرسة للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم،<sup>(٢٧)</sup> وعزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها،<sup>(٢٨)</sup> علاوة على كثرة الخلافات والصراعات بين المعلمين، مما يجعلهم غير قادرين على العمل معًا بشكل تعاوني.<sup>(٢٩)</sup>

وتمثل السلوكيات السابق ذكرها سلوكيات مضادة للإنتاجية؛ حيث تعد سلوكيات مقصودة وإرادية، وتتعارض مع تحقيق المدرسة لأهدافها؛ وقد ترجع السلوكيات السابق ذكرها إلى العديد من المشكلات التي ترتبط بضغط العمل لدى المعلمين، وسلوكيات قادة المدرسة تجاه المعلمين، وكذلك ثقافة المدرسة. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### ١- مشكلات مرتبطة بضغط العمل لدى المعلمين:

يعاني المعلمون بالمدرسة الثانوية العامة من العديد من المشكلات التي تؤدي إلى شعورهم بالضغط، وتدفعهم للقيام بسلوكيات سلبية مضادة لتحقيق المدرسة لأهدافها، من بينها ما يلي:

– قلة أعداد الموارد البشرية المتاحة بالمدرسة الثانوية العامة من حيث العجز الشديد في أعداد المعلمين؛<sup>(٣٠)</sup> مما يلقي عليهم بالكثير من الأعباء، ويؤدي بهم للشعور بالضغط التي تؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.

– تدني المستوى المعيشي للمعلمين وضعف رضاهم عن رواتبهم ووضعهم الاقتصادي ومكانتهم الاجتماعية؛ مما يسهم في فقدانهم الحماس في أداء وظائفهم، وشيوع السلبية واللامبالاة والاستهتار بالعمل، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية؛ الأمر الذي يؤدي إلى غلبة النمطية الشديدة والروتين على أدائهم لأدوارهم، وبذلهم الحد الأدنى من الجهد المطلوب وعزوفهم عن المبادرة والإبداع.<sup>(٣١)</sup>

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

– ضعف البنية التحتية للمدارس الثانوية من أبنية ومعامل ومكتبات ووسائل تكنولوجية ومكاتب وأثاث وأجهزة الحاسوب وغيرها.<sup>(٣٢)</sup> الأمر الذي يعوق من جهود المعلمين ومن قدرتهم على إنجاز أعمالهم.

– سوء بيئة المدرسة المادية والصحية، ويرجع ذلك إلى نقص إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها، وضيق الفصول الدراسية، وسوء التهوية، وغير ذلك من متطلبات البيئة الوظيفية التي يحتاجها المعلم للقيام بعمله على أكمل وجه.<sup>(٣٣)</sup>

### ٢-مشكلات مرتبطة بسلوك القائد المسيء تجاه المرؤسين (المعلمين):

هناك العديد من السلوكيات التي يقوم بها بعض القادة بالمدرسة الثانوية العامة، وتؤثر سلبًا على سلوكيات المعلمين، من بينها ما يلي:

– استئثار قادة المدارس بالمعلومات المرتبطة بالعمل وحجبها عن أعضاء المجتمع المدرسي؛<sup>(٣٤)</sup> مما يؤدي إلى تكوين المعلمين لاتجاهات سلبية تجاه رؤسائهم في العمل، ويؤدي بهم إلى الرد بالمثل.

– غياب دور القيادات المدرسية في بناء مناخ مدرسي فعّال، وبناء علاقات هادفة ومنتجة داخل المدرسة.<sup>(٣٥)</sup> وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتقهم، والذي يجعلهم ينشغلون بها على حساب تنمية العلاقات الإيجابية داخل المدرسة، وبناء المناخ المدرسي المحفز للعمل والمشاركة من المعلمين.

– ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادات المدرسية والمعلمين بالمدرسة، وقلة التعاون بينهم،<sup>(٣٦)</sup> الأمر الذي ينعكس على ضعف مساهمة المعلمين لرؤسائهم في تحقيق أهداف المدرسة.

– انفراد مديري المدارس بالسلطة دون مشاركة المعلمين وعزوف بعض القيادات المدرسية عن تبني المداخل القيادية الحديثة التي تدعم مشاركة واندماج المعلمين في العمل المدرسي.<sup>(٣٧)</sup>

### ٣-مشكلات مرتبطة بثقافة المنظمة (المدرسة):

تعاني ثقافة المدرسة الثانوية العامة من العديد من المشكلات التي تحد من مشاركة المعلمين في تحقيق أهداف المدرسة، وتؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات سلبية مضرّة للمدرسة، ومن بين هذه المشكلات ما يلي:

- ندرة تمكين المعلمين بالمدرسة، وقلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي؛<sup>(٣٨)</sup> الأمر الذي يعكس ضعف دعم الإدارة العليا للمعلمين، ويؤدي إلى تجنبهم بذل جهود إضافية لصالح المدرسة.
- ضعف الثقافة السائدة بالمدرسة الثانوية والمحفزة على العمل الجماعي، بالإضافة إلى ضعف المعايير الموضوعية المتعلقة بالتحفيز والتقييم والمتابعة بالمدرسة، وغياب البيئة الداعمة للتميز والإبداع.<sup>(٣٩)</sup>
- جمود الثقافة السائدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث إنها لا تفتح المجال للإبداع والابتكار، ولا تشجع قيم الاستقلالية والمبادرة، مما يؤثر بالسلب على دافعية المعلمين العاملين بالمدرسة لتحمل المسؤولية وتقديم أفكار مبتكرة لتطوير الأداء خوفاً من الوقوع في الخطأ والتعرض للمساءلة.<sup>(٤٠)</sup>
- الافتقار إلى البيئة المدرسية الملائمة لبناء مجتمعات ممارسة قوية تعزز انخراط المعلمين في النقاشات المهنية وتبادل الموارد التعليمية والتميزة كنتيجة لغياب قيم الانفتاح والتعاون والعمل الجماعي ومشاركة المعارف والخبرات بالمؤسسات التعليمية وغلبة قيم الفردية والانعزال والمنافسة.<sup>(٤١)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح معاناة معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر من العديد من المشكلات، التي قد تُكوّن لديهم اتجاهات سلبية تجاه العمل، وتدفعهم إلى القيام بسلوكيات تعوق قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، تسمى بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وعلى ذلك تتحدد أسئلة البحث فيما يلي:

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

- ١- ما الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للمعلمين بالمنظمات التعليمية ومحدداتها التنظيمية وآليات مواجهتها؟
- ٢- ما واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لمواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر؟

### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للمعلمين بالمنظمات التعليمية ومحدداتها التنظيمية وآليات مواجهتها.
- ٢- الوقوف على واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.
- ٣- التوصل إلى إجراءات مقترحة لمواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر.

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في النقاط التالية:

- ١- أن المورد البشري وسلوكياته يعد عنصرًا رئيسيًا لتطوير أداء المنظمات التعليمية، وتمكينها من القيام بأدوارها المختلفة؛ لذلك هناك حاجة إلى دراسة الظروف المحيطة به للكشف عن مدى مناسبتها لقيامه بالعمل.
- ٢- أن هذا البحث يواكب الجهود المبذولة من المسؤولين للارتقاء بالمعلم، بما يضمن مساهمته في تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

- ٣- أن هذا البحث قد يثري المكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية؛ حيث إن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال الإدارة التربوية -على حد علم الباحثة.
- ٤- أن الإجراءات التي توصل إليها هذا البحث يمكن أن تساعد متخذي القرار في التغلب على المشكلات التي يواجهها المورد البشري بالمنظمات التعليمية.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١- يقتصر البحث في تناول المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدرسة الثانوية العامة على المحددات التالية:

أ- ضغوط العمل

ب- سلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين (المعلمين)

ج- ثقافة المنظمة (المدرسة)

حيث ركزت الدراسات والأدبيات المختلفة على تلك المحددات؛ لما لها من تأثير كبير على سلوكيات العاملين بالمنظمات. كما تتفق تلك المحددات مع طبيعة المنظمات التعليمية والتي يواجه العمل بها الكثير من الضغوط، ويتعدد بها رؤساء المعلمين من رؤساء أقسام ووكلاء وموجهين ومديري مدارس، وبالتالي يؤثر التعامل المتكرر معهم على تكوين المعلمين لاتجاهات سلبية أو إيجابية تجاه المدرسة؛ الأمر الذي يؤثر على سلوكهم، علاوة على أهمية ثقافة المدرسة في توجيه سلوك المعلمين، والتأثير عليه سواء بالإيجاب أو السلب.

- ٢- يقتصر البحث في تناول آليات مواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدرسة الثانوية العامة على ما يلي:

أ- القيادة الخادمة

ب- مناخ العمل الأخلاقي

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

### ج-التوازن التنظيمي

حيث يمكن أن تساعد هذه الآليات في مواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً لما أشارت له العديد من الدراسات السابقة التي تم مراجعتها.

٣-يتناول البحث المدارس الثانوية العامة الحكومية: حيث تعد هذه المرحلة مرحلة مهمة في السلم التعليمي؛ لما لها من دور كبير في بناء المورد البشري الذي سينطلق بعد تخرجه من تلك المدرسة إلى التعليم العالي أو سوق العمل، وبالتالي سيسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة من الدولة في الفترة الراهنة. وعلى ذلك تحتاج هذه المرحلة إلى مزيد من الاهتمام من خلال التركيز على المعلم، والذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، ويتوقف عليه وعلى جهوده مدى قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب تهيئة الظروف المحيطة به.

### مصطلحات البحث:

يتناول هذا البحث المصطلحات التالية:

#### ١-سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تُعرّف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية CWB على أنها: تلك السلوكيات التي تتعارض مع أداء المنظمات أو فعاليتها، وتشمل العداء تجاه زملاء العمل وتجاه المنظمة.<sup>(٤٢)</sup> ويؤكد هذا التعريف على أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تصدر من العاملين تجاه المنظمة وأعضائها، وتكون سلوكيات سلبية، وبالتالي تحد من قدرة المنظمة على تحقيق الأداء الفعال.

كما تُعرّف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أنها: السلوك الإرادي الذي يخالف المعايير التنظيمية المهمة، وبالتالي يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كلاهما. وتشير المعايير التنظيمية إلى المعتقدات المتفق عليها بين العاملين عن كيفية تصرفهم في بيئة العمل التنظيمية.<sup>(٤٣)</sup> ويؤكد هذا التعريف ما جاء بالتعريف الذي يسبقه من أن تلك

السلوكيات تكون صادرة من العاملين تجاه زملائهم والمنظمة ككل، ويضيف أن تلك السلوكيات تصدر دون إجبارهم على القيام بها، حيث أنها سلوكيات إرادية، كما أنها ضد المعايير المتفق عليها بين العاملين، أي أنها سلوكيات سلبية مضرّة بالمنظمة وبأعضائها. وعلى ذلك فهي تحتاج إلى معرفة مسبباتها من أجل التغلب عليها.

وعرفها كوهن A. Cohen ٢٠١٨ على أنها: أي سلوك من المحتمل أن يضر بالمنظمة وبأعضائها.<sup>(٤٤)</sup> ويضيف هذا التعريف أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لها العديد من السلبيات التي تنعكس على أداء العاملين وكذلك على أداء المنظمة بشكل عام.

ويشير ما سبق إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تضم أي سلوك سلبي في بيئة العمل. وهي تشير إلى التصرفات التي تصدر عن عمد من العاملين، وتنتهك الاهتمامات التنظيمية، وتعرقل الأدوار المهمة للمنظمة، وتهدد رفايتها ورفاهية أعضائها. وبالتالي فهي تعتبر إرادية ومدمرة لأداء المنظمة والعاملين بها، وتؤثر على كفاءة العمل في كافة المستويات المختلفة بالمنظمة.

وعليه يمكن تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إجرائياً على أنها: تلك السلوكيات المقصودة وغير المرغوبة، الصادرة من المعلمين، وتشكل عداء تجاه زملائهم، وتعارض مع تحقيق المنظمة التعليمية لأهدافها، مما يهدد رفايتها ورفاهية أعضائها.

## ٢- ضغوط العمل:

تُعرّف ضغوط العمل Work Stress على أنها: استجابة بدنية وعاطفية تحدث بسبب إدراك العامل لعدم التوازن بين مطالب الوظيفة وقدرته على تلبية هذه المطالب.<sup>(٤٥)</sup>

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

كما تُعرّف على أنها: "مجمّل الحالات التي تصيب الفرد نتيجة تعرضه لمجموعة من المثيرات والمنبهات في بيئة عمله، فينجم عنها آثار نفسية وفسولوجية أو سلوكية".<sup>(٤٦)</sup>

كذلك تعكس ضغوط العمل مدى قدرة الفرد على التأقلم مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئية، والتي تؤدي إلى رد فعل وعدم اتزان، مما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية، وتؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز مهامه.<sup>(٤٧)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن ضغوط العمل تمثل ردود فعل العاملين تجاه المواقف المختلفة والعوامل التي يواجهونها في بيئة العمل، وتؤثر على حالتهم الصحية والنفسية والسلوكية. وعليه يمكن تعريف ضغوط العمل إجرائياً على أنها: مدى قدرة المعلمين على التأقلم مع بيئة العمل التي تتجاوز قدراتهم، وتوق تلبية حاجاتهم، وينتج عنها ردود فعل سلوكية مختلفة، ومشاعر سلبية تجاه المنظمة التعليمية التي يعملون بها.

### ٣- سلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين:

استخدم الباحثون العديد من المصطلحات لوصف السلوكيات المسيئة للقائد تجاه العاملين **Abusive Leader Behavior**، مثل: الإشراف المسيء **Abusive Supervision**، والسلوكيات الإشرافية المسيئة **Abusive Supervisory Behaviours**، والقيادة السامة **Toxic Leadership**.<sup>(٤٨)</sup> كما استخدم ليانج وبرون **L. Abusive Leadership** Liang & D. Brown ٢٠٢٢ مصطلح القيادة المسيئة **Abusive Leadership** لوصف السلوكيات السلبية من القائد تجاه التابعين. وقد أشارا إلى أنه على الرغم من تعدد المصطلحات التي تصف نفس السلوك، إلا أن مصطلح الإشراف المسيء هو المصطلح الذي استعانت به معظم الأدبيات، ووضعت له إطار نظري.<sup>(٤٩)</sup>



وقد قدم تيبير Tepper عام ٢٠٠٠ مفهوم الإشراف المسيء، وعرفه على أنه: إدراكات التابعين لمدى قيام المشرفين بسلوكيات لفظية وغير لفظية مستمرة وعدائية، وهو يعد تقييم ذاتي من المرؤوسين تجاه رئيسهم في العمل.<sup>(٥٠)</sup> كما يُعرّف على أنه: عملية يتم فيها التأثير من قبل المشرف بشكل متكرر وعلى مدى زمني طويل على أنشطة العاملين وخبراتهم وعلاقاتهم بطريقة تُدرك منهم على أنها عدائية أو معيقة.<sup>(٥١)</sup> وفي ضوء ما سبق فإن السلوكيات المسيئة من القادة تجاه المرؤوسين -أو ما يعرف بالإشراف المسيء- تقوم على تقييم المرؤوسين للسلوكيات الموجه إليهم من رؤسائهم، كما تقوم على استمرار الرؤساء في القيام بتلك السلوكيات المسيئة، الأمر الذي يؤثر على إدراك المرؤوسين لها وتقييمها على أنها مسيئة. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف سلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين إجرائياً على أنه: مدى إدراك المعلمين للسلوكيات السلبية المستمرة التي يقوم بها رؤسائهم تجاههم.

#### ٤-ثقافة المنظمة:

تشير ثقافة المنظمة Organization Culture إلى مجموعة المبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل.<sup>(٥٢)</sup> كما تعني منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والمستفيدين، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة.<sup>(٥٣)</sup> كذلك تشير ثقافة المنظمة إلى القيم والمعتقدات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم. كما أنها المعتقدات والقيم المشتركة التي توجه أساليب تفكير أعضاء المنظمة وسلوكهم.<sup>(٥٤)</sup> وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف ثقافة المنظمة إجرائياً على أنها: القيم والمعتقدات والمبادئ التي تتبناها المنظمة التعليمية، ويتشارك فيها المعلمون، وتوجه سلوكهم في بيئة العمل.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

### منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي في وصف وتشخيص واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الإطار النظري للبحث، ويتناول أسساً نظرية حول ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأبعادها، ونتائجها، ومحدداتها التنظيمية، وآليات مواجهة تلك المحددات. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من البحث والذي جاء تحت عنوان: "سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات التعليمية وآليات مواجهة محددها التنظيمية- إطار نظري".

٢- دراسة الوضع الراهن للمحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر".

٣- عرض نتائج البحث والإجراءات المقترحة لمواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث، والذي جاء تحت عنوان: "نتائج البحث والإجراءات المقترحة".

### القسم الثاني: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات التعليمية

#### وآليات مواجهة محددها التنظيمية- إطار نظري:

يتناول هذا القسم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بالمنظمات التعليمية من حيث ماهيتها وأبعادها ونتائجها ومحدداتها. كما يتناول بعض الآليات التي يمكن أن

تساعد في مواجهة محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### أولاً: ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات التعليمية:

يتناول هذا المحور ماهية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات التعليمية من خلال ما يلي:

#### ١- تطور الاهتمام البحثي بسلوكيات العمل السلبية:

حازت سلوكيات العمل السلبية على اهتمام الباحثين والخبراء الإداريين؛ نتيجة ظهورها بشكل شائع في منظمات القطاع العام، وبسبب تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، واحتياجها لتكاليف عالية للتغلب عليها.<sup>(٥٥)</sup> وحيث أن بعض المنظمات التعليمية تنتمي للقطاع العام، لذلك فهي معرضة أيضاً لظهور تلك السلوكيات التي تضر بأدائها. وعلى الرغم من حداثة الدراسات التي تهتم بسلوكيات انحراف العاملين في بيئة العمل؛ إلا أن هذه السلوكيات ليست حديثة الظهور، ولها تاريخ طويل بالمنظمات المختلفة.<sup>(٥٦)</sup> ويؤكد قدم هذه السلوكيات وصف تايلور لظاهرة التخريب في مكان العمل في بداية القرن العشرين في كتابه المعنون بـ "مبادئ الإدارة العلمية Principles of Scientific Management"؛ حيث لاحظ ميل بعض العاملين إلى البطء في إنجازهم للعمل، على الرغم من تعارض هذا السلوك مع سماتهم الشخصية.<sup>(٥٧)</sup> ويشير ذلك إلى أن هناك تصرفات متعمدة يقوم بها بعض العاملين، ويستهدفون من خلالها الإضرار بالمنظمة التي يعملون بها.

كما عانى تايلور أثناء إجراء تجاربه الأولى في شركة ميدفال للصلب Midvale Steel Company في فيلادلفيا في الفترة من ١٨٧٨ إلى ١٨٩٠ من كسر العاملين للألات عندما قام بخفض أجرهم في محاولة لحثهم على زيادة إنتاجيتهم؛ حيث أدركوا أن هذا السلوك غير عادل، وبادلوا ذلك بإتلاف معدات الإنتاج، وفي مقابل ذلك فرض تايلور غرامات على أي عامل يتسبب في كسر آلة، مما أدى إلى بدء معركة استمرت

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

ثلاث سنوات بين تايلور والعاملين، انتهت باستسلام العاملين لتعليمان تايلور، الذي لم يستخدم بعد ذلك قط تخفيضات الأجور أو الغرامات لزيادة إنتاجية العاملين.<sup>(٥٨)</sup> ويشير ما سبق إلى أن إدراك العاملين للسلوكيات غير العادلة من إدارة المنظمة دفعهم إلى القيام بسلوكيات تضر بالمنظمة أو صاحب العمل. كما يشير ذلك إلى قدم ميل العاملين إلى العنف في مواجهة إدراكاتهم السلبية تجاه بيئة عملهم. وإذا كان مواجهة تلك السلوكيات يمكن أن يتم بشكل عنيف كما قام تايلور، إلا أن ذلك في النهاية لا يمثل الطريقة المثلى للتعامل معها. ويؤكد ذلك تجنب تايلور لاحقاً التعامل العنيف مع تلك السلوكيات من أجل مواجهتها.

وترجع بداية الاهتمام بدراسة السلوكيات السلبية لدى العاملين في المجال البحثي إلى هولنجر وكلارك Hollinger & Clark عام ١٩٨٣؛ حيث تناولوا مسببات سلوكيات العمل السلبية، وأشكال السلوك الانحرافي في مكان العمل. وهو ما شكل نقطة البداية لدراسات جديدة ومختلفة عن الدراسات التي سبقتها، والتي كانت تركز على السلوك الإيجابي بالمنظمات.<sup>(٥٩)</sup>

وقد جذب مصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مزيد من اهتمام الدراسات والبحوث منذ تسعينيات القرن العشرين، كما تم بلورة هذه السلوكيات بهذا المسمى. وعلى الرغم من بدء الاهتمام بدراسة تلك السلوكيات في المجال البحثي قبل ذلك الوقت، إلا أنها لم تكن معنونة بهذا المسمى؛ حيث كان يشار إليها بالعديد من المصطلحات مثل: السلوك المعادي للمجتمع anti-social behavior، والسلوك المخالف للمعايير norm-violating behavior، والعدوان في بيئة العمل workplace aggression،<sup>(٦٠)</sup> وسلوك العمل الانحرافي deviant work behavior، والسلوك العدوانى aggressive behavior.<sup>(٦١)</sup> ويشير ذلك إلى ثراء هذا المصطلح بسبب تنوع مسمياته وتعدد الباحثين المهتمين به.

ويعد مصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مصطلحاً شاملاً للمسميات المختلفة للسلوكيات المدمرة في بيئة العمل.<sup>(٦٢)</sup> كما يعد مناقض لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior، والذي يمثل الاتجاه الإيجابي للبحث في السلوك البشري.<sup>(٦٣)</sup> فإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية يمثل السلوك الإرادي من العاملين للقيام بسلوكيات الدور الإضافي المفيدة للمنظمة، فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تمثل السلوك الإرادي من العاملين للإضرار بالمنظمة والعاملين بها. وفي ضوء ما سبق يتضح حداثة اهتمام الدراسات بمصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالرغم من قدم تلك السلوكيات بالمنظمات، وهو ما يشير إلى ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام بدراسة هذا المصطلح خاصة بالمنظمات التعليمية، والتي قد تعاني من هذه السلوكيات، نظرًا لأن العمل بها قائم على الموارد البشرية، كما يواجه العمل بها الكثير من التغييرات والضغوط التي تؤثر على المعلمين العاملين بها.

## ٢- سمات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تتعدد السلوكيات التي يقوم بها العاملون بالمنظمات عامة والتعليمية خاصة؛ فبعضها يمكن أن يزيد من قيمة المنظمة، ويساعدها في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها؛ ومن ثم يكون العاملون رأس مال للمنظمة، ودعامة رئيسية في تحقيقها للتقدم. على العكس من ذلك هناك سلوكيات أخرى تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتطوير أدائها والوصول إلى مستقبلها المنشود، وهي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ومن السمات المحددة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو أنها ترتبط بالعدوان، أو الانتقام، أو الاحتجاج، نتيجة للمشاعر السلبية لدى العاملين مثل الغضب والإحباط، التي تنشأ استجابة لظروف مكان العمل أو الشعور بعدم العدالة في بيئة العمل.<sup>(٦٤)</sup> كما ترتبط سلوكيات الانحراف في بيئة العمل بالمعايير والقيم داخل المنظمة، وإخفاق المنظمة في حل مشكلاتها الداخلية.<sup>(٦٥)</sup> وهو ما يؤدي بالعاملين إلى القيام بتلك السلوكيات من أجل مواجهة مشاعرهم السلبية.<sup>(٦٦)</sup>

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

وفي ضوء ذلك فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تنبع من عوامل تنظيمية، وتؤدي بالعاملين إلى القيام بسلوكيات عدوانية انتقامًا من الظروف التي يعانون منها في بيئة العمل، مع عدم قدرة إدارة المنظمة على مواجهة تلك الظروف والتغلب عليها. وبناء على ذلك فإن السلوكيات المضادة للإنتاجية تعد أشمل من السلوكيات غير الأخلاقية والتي تنبع من عوامل شخصية، أما السلوكيات المضادة للإنتاجية تنتج أيضًا من عوامل تنظيمية.

علاوة على ما سبق تختلف سلوكيات العمل الانحرافية عن السلوكيات غير الأخلاقية من حيث أن الأول يرتبط بالسلوكيات التي تؤدي إلى خرق المعايير التنظيمية المهمة، ويكون لدى العاملين النية لإحداث الضرر بالمنظمة أو العاملين بها، في حين يركز الآخر على خرق القواعد الاجتماعية<sup>(٦٧)</sup> ويشير ذلك إلى أن سلوكيات العمل الانحرافية -والتي تعد سلوكيات مضادة للإنتاجية- تستهدف المنظمة نفسها، وكذلك الزملاء في العمل بهدف الإضرار بالمنظمة، أما السلوكيات غير الأخلاقية فهي تستهدف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وبالتالي فهي لا تستهدف بالضرورة الإضرار بالمنظمة.

وعلى الرغم من أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تشتمل على سلوكيات تخريبية في مكان العمل بقصد الإضرار بعمليات المنظمة أو تعطيلها أو الإضرار بالعاملين أو المستفيدين<sup>(٦٨)</sup>، إلا أنها تشتمل أيضا على سلوكيات لا تؤدي بالضرورة الآخرين، مثل الحصول على أوقات راحة زائدة غير مصرح بها. علاوة على ذلك فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لا تستهدف ضرر محدد، ولكنها فقط سلوك مقصود<sup>(٦٩)</sup>.

ويشير ذلك إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن أن تكون شديدة الضرر بالمنظمة والزملاء في العمل، أو قد تكون قليلة الضرر. وتكون شديدة الضرر

عندما تستهدف تخريب المنظمة، وتعطيل عمليات العمل، والإضرار بالزملاء. وعلى العكس من ذلك تكون قليلة الضرر عندما يقوم العاملون بسلوكيات تعكس عدم الالتزام بالعمل، مثل ضعف استغلال العاملين لوقت العمل. وسواء أكانت قليلة أو شديدة الضرر فهي تحتاج إلى مواجهتها؛ حيث إن كلاهما يؤثر على أداء المنظمة.

وفي ضوء ما سبق فإن هناك العديد من السمات التي تتسم بها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بالمنظمات بشكل عام ومنها المنظمات التعليمية، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعد سلوكيات مقصودة، أي تصدر عن عمد من العاملين؛ حيث يكون لدى العاملين النية لإحداث الضرر بالمنظمة أو العاملين بها.

ب- أن هذه السلوكيات تهدد قيام المنظمة بأدوارها، وتحقيقها لرفاهيتها ورفاهية أعضائها.

ج- أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تصدر من العاملين نتيجة لشعورهم بعدم العدالة، أو احتجاجهم على ظروف العمل السلبية.

د- أن السلوكيات المضادة للإنتاجية قد تكون شديدة الضرر، أو تكون قليلة الضرر بالنسبة للمنظمة والعاملين بها، ويتوقف ذلك على نوعية السلوك السلبي الصادر من العاملين.

هـ- أن ظروف بيئة العمل يقيّمها العاملون، وينتج لديهم مشاعر توجه سلوكهم وردود فعلهم داخل المنظمة.

### ٣- النظريات المفسرة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

هناك العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير سلوكيات العاملين في بيئة العمل، والأسباب التي تكمن وراء قيامهم بسلوكيات محددة من بينها السلوكيات المضادة للإنتاجية

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

المنظمات التي يعملون بها. ومن بين هذه النظريات نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الأحداث المؤثرة، ونظرية الحفاظ على الموارد.

وتعد نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory من أكثر النظريات المفاهيمية المستخدمة لفهم سلوكيات الأفراد في بيئة العمل.<sup>(٧٠)</sup> ويشير التبادل الاجتماعي إلى التصرفات الإرادية للأفراد التي يحفزها المقابل الذي يتوقعون الحصول عليه.<sup>(٧١)</sup> فإذا توقعوا ردود فعل إيجابية تجاههم من المنظمة التي يعملون بها، قاموا بسلوكيات مفيدة للمنظمة، وإذا ما توقعوا ردود فعل سلبية، كانت سلوكياتهم مضرّة للمنظمة.

ويمثل معيار التبادل norm of reciprocity جوهر نظرية التبادل الاجتماعي، وهو يقوم على أساس أن الأفراد يطورون علاقات تبادل مع الآخرين تعتمد على خبراتهم معهم. ويصنف معيار التبادل إلى نوعين معيار إيجابي وسلبى.<sup>(٧٢)</sup> وفي حين يؤدي معيار التبادل الإيجابي إلى تبادل الفرد للسلوك الإيجابي والفوائد التي يحصل عليها من الآخرين، فإن معيار التبادل السلبى يدفع الفرد إلى رد المعاملة السلبية، من خلال أداء سلوكيات سلبية ضد هؤلاء الذين يعاملوه بطريقة غير مناسبة. ولقد وجد فالديتا G. Faldetta ٢٠٢١ أن معيار التبادل السلبى يعد الميكانيزم الرئيسى الذى يثير الأفراد للقيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية من خلال تقوية الرغبة لديهم فى الانتقام.<sup>(٧٣)</sup>

علاوة على ما سبق تعد نظرية الأحداث المؤثرة من النظريات التي اهتمت بها الدراسات والأدبيات المختلفة لتفسير سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية في المنظمات التي يعملون بها.

ففي هذا السياق تؤكد نظرية الأحداث المؤثرة Affective Events Theory (AET) على أن أحداث بيئة العمل سواء أكانت إيجابية أو سلبية تحفز ردود فعل



العاملين، وتؤثر على اتجاهاتهم الوظيفية وسلوكياتهم، وتؤدي بهم إلى ردود فعل عاطفية إيجابية أو سلبية.<sup>(٧٤)</sup>

وتكمن الفكرة المحورية لنظرية الأحداث المؤثرة AET في أن سلوك العامل يتحدد بدرجة كبيرة من خلال ما يشعر به في بيئة العمل، التي هي مصدر للأحداث المؤثرة التي تولد مشاعره، وتحدد اتجاهاته وسلوكياته المتعاقبة بما تشمله من العمل بانتاجية أو المشاركة في أنشطة مضادة للمجتمع. وبذلك فإن نظرية الأحداث المؤثرة تسلط الضوء على أهمية إدراك الجوانب العاطفية فيما يخص تأثير الأحداث التنظيمية على الحالة العاطفية للعاملين، وتأثير الحالة العاطفية للعاملين على اتجاهاتهم وسلوكياتهم ببيئة العمل.<sup>(٧٥)</sup> علاوة على ذلك ينظر إلى نظرية الأحداث المؤثرة على أنها نموذج تفسيري لتصرفات المرؤوسين تجاه قادتهم، وتقترح أن سلوكيات الرؤساء تمثل أحداث يقيّمها المرؤوسين ويكون لهم رد فعل تجاهها.<sup>(٧٦)</sup>

ويتضح مما سبق أن نظرية الأحداث المؤثرة تشير إلى أن أحداث بيئة العمل يقيّمها العاملون، وينتج عن ذلك توليد مشاعر توجه سلوكياتهم وردود فعلهم داخل المنظمة. وعلى ذلك فإن الأحداث التي يقيّمها العاملون على أنها سلبية، تثير مشاعر الحزن والغضب من جانبهم، مما يدفعهم للقيام بسلوكيات سلبية.

وبجانب نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الأحداث المؤثرة اهتم الباحثون بتفسير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال نظرية الحفاظ على الموارد.

وتشير نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resources Theory (COR) إلى أن سلوكيات العاملين في مكان العمل تعكس دافعيتهم لتجنب خسارة مواردهم وتحقيق مكاسب في مكان آخر. وهي تؤكد على أنه عندما تُستهلك موارد الأفراد، فإنهم يدخلون في وضع دفاعي للحفاظ على مواردهم من فقدانها، وهو عادة ما يكون بشكل عدواني من خلال القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية.<sup>(٧٧)</sup> على سبيل المثال في حالة شعور العاملين بالضغط لفترة طويلة، فهم يميلون إلى الحفاظ على

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

مواردهم، مثل طاقتهم ووقتهم ورأس مالهم الاجتماعي، من خلال تقليل مشاركتهم وتوفير وقتهم بدلاً من الاستفادة منه في العمل.<sup>(٧٨)</sup>

ويشير ذلك إلى أن السلوكيات السلبية التي قد يقوم بها العاملون في العمل وتكون مضادة لإنتاجية المنظمة التي يعملون بها تنشأ نتيجة لانتقامهم من الظروف التي يواجهونها في العمل، والتي تجعلهم لا يميلون إلى بذل جهودهم، والتقصير في قيامهم بالعمل من أجل توفير مواردهم التي قد تكون وقت أو جهد، ومحاولة تحقيق مكاسب في مكان أو جهة أخرى، كأن يعمل المعلم على توفير جهوده من أجل عمل آخر خارج المنظمة التعليمية التي يعمل بها مثل الدروس الخصوصية.

وباستقراء ما سبق يتضح اهتمام الدراسات والبحوث والنظريات المختلفة بمفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ويؤكد ذلك على إمكانية تعرض المنظمات لتلك السلوكيات التي تهدد تطوير أدائها وتحقيق أهدافها؛ مما يتطلب ضرورة فهم الأبعاد المختلفة لهذه السلوكيات، والعوامل التي تؤدي إليها، خاصة وأن هذه العوامل تنبع من المنظمة نفسها، وتؤدي إلى توليد مشاعر انتقامية لدى العاملين تجاه المنظمة والعاملين بها.

### ثانياً: أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

بذل الباحثون العديد من المحاولات من أجل تحديد السلوكيات التي يقوم بها العاملون بالمنظمات، والتي تعد مضادة للإنتاجية، وهو ما أدى إلى ظهور العديد من التصنيفات لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أن هناك تشابه بينها.

فعلى الرغم من أنه لم يكن هناك مدخل شامل حتى تسعينيات القرن العشرين لفهم مصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أن دراسة هولنجر وكلاارك Hollinger & Clark عام ١٩٨٣ حددت تصنيفين لأبعاد السلوكيات المنحرفة في العمل: الأول هو انحراف الملكية Property Deviance، ويعني السلوكيات التي تعبر عن سوء استخدام موارد المنظمة من العاملين،<sup>(٧٩)</sup> والثاني هو انحراف الإنتاج

Production Deviance، ويشمل السلوك الذي ينتهك المعايير التنظيمية فيما يخص

كم الأداء المنفذ وجودته.(٨٠)

ويتضح من ذلك أن بداية الجهود التي بذلت لتصنيف أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اشتملت على تصنيفين، هما: انحراف الملكية وانحراف الإنتاج، ويمكن التفرقة بينهما من حيث المستهدف من السلوكيات المدمرة الموجهة من العاملين تجاه المنظمة. فالانحراف الموجه للملكية يستهدف خسارة المنظمة لمواردها، وهو ما يمكن أن يؤثر على أدائها بشكل غير مباشر، إلا أن الانحراف الموجه للإنتاج يستهدف الإضرار بعمليات المنظمة وجودة أدائها. كما أوضح هذا التصنيف أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية موجهة من العاملين تجاه المنظمة نفسها، أي يستهدف الإضرار بالمنظمة دون العاملين فيها أو الزملاء في العمل.

وقد حاول روبينسون وبينت S. Robinson & R. Bennett ١٩٩٥ تطوير تصنيف شامل للسلوكيات الانحرافية في مكان العمل، وتحديد أبعاد تلك السلوكيات. فقد كانت تركز الأدبيات عن الانحراف في بيئة العمل بشكل أساسي قبل ذلك الوقت على انحراف الإنتاج والملكية، أي السلوكيات الموجهة للمنظمات، مع تجاهل أشكال الانحراف التي يمكن أن تحدث بين الأفراد، وهو ما رصده روبينسون وبينت في تصنيفهما تحت مسمى "الانحراف الفردي Personal Aggression" بجانب الانحراف الموجه للمنظمة. وقد توصلت دراستهما إلى نموذج شامل لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.(٨١)

وفي ضوء ذلك فإن الجهود التي قام بها روبينسون وبينت أكدت الجهود التي بذلت سابقاً من أن هناك العديد من الأبعاد التي تندرج تحت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والموجهة للمنظمة، كما أضافا أن تلك السلوكيات تشتمل أيضاً على سلوكيات موجهة للمستفيدين وزملاء العمل. وهو ما يؤكد على أن تلك السلوكيات لها أضرار متعددة تنعكس على الزملاء في العمل والمستفيدين وكذلك المنظمة بشكل عام.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

وقد قام جريز وزاكييت M. Gruys & P. Sackett ٢٠٠٣ بمراجعة الدراسات والأدبيات المرتبطة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والسلوك الانحرافي في بيئة العمل، وتوصلا إلى ٢٥٠ سلوك من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقاما بتصنيفهم إلى إحدى عشر تصنيفاً منفصلاً، من بينهم: تدمير ملكية المنظمة، وسوء استخدام المعلومات الخاصة بالمنظمة، وسوء الاستفادة من وقت العمل وموارد المنظمة، وضعف الالتزام بالحضور، وضعف جودة العمل بسبب البطء المتعمد في العمل، والتصرفات اللفظية غير المناسبة مثل مضايقة زملاء العمل لفظياً.<sup>(٨٢)</sup>

كما حدد سبيكتور وآخرون P. Spector et al. ٢٠٠٦ خمسة أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي: الإساءة للآخرين بدنياً أو نفسياً، وانحراف الإنتاج من خلال تعمد عدم أداء المهام، والتخريب، وإلحاق الضرر بالملكية التي تخص المنظمة أو العاملين، والسرققة، والانسحاب، وتخصيص وقت للمنظمة أقل مما هو متطلب.<sup>(٨٣)</sup> ومن الملاحظ في هذه الأبعاد أنها اشتملت على سلوكيات موجهة للمنظمة وكذلك العاملين فيها. وفي ضوء ما سبق فإن هناك العديد من الجهود التي بُذلت من أجل تحديد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ودمجها في تصنيفات محددة تجمع تلك السلوكيات المتعددة في أبعاد يسهل دراستها وقياسها بالمنظمات المختلفة. ويعد التصنيف الأكثر شيوعاً هو تقسيم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى السلوكيات الموجهة للمنظمة والسلوكيات الموجهة للأفراد.

وتأكيداً لذلك فرق كولتز وبكلي A. Klotz & M. Buckley ٢٠١٣ من خلال مراجعة للأدبيات المختلفة بين نوعين من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، هما: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد CWB aimed at individuals (CWB-I)، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تستهدف المنظمة

CWB targeting the organization (CWO-O).<sup>(٨٤)</sup> وطبقًا لذلك يمكن

عرض أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كما يلي:

#### ١- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد:

قد يقوم العاملون ببعض السلوكيات المضادة للإنتاجية تجاه زملائهم، من أجل إحداث ضرر بدني أو نفسي بهم. وتشمل تلك السلوكيات أشكال مختلفة من السلوك، مثل: الإساءة، والاعتداء الجسدي، والتنمر،<sup>(٨٥)</sup> والتهديد، ونشر الشائعات ضد الآخرين، وتجنب مساعدتهم في أداء عملهم، وتجنب تبادل المعلومات الضرورية معهم التي تخص العمل.<sup>(٨٦)</sup>

وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات السلبية موجهة للزملاء فقط دون المنظمة وقد تصل إلى الرؤساء، إلا أنها تؤثر أيضًا سلبيًا على المنظمة بشكل عام؛ ذلك لأن العمل بالمنظمات التعليمية يعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية من المعلمين وليس الآلات أو الأجهزة؛ وعلى ذلك فإن تلك السلوكيات تؤثر على العلاقات بين المعلمين بعضهم بعضًا؛ مما يؤثر أيضًا على إنجازهم للعمل.

#### ٢- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تستهدف المنظمة:

هناك العديد من السلوكيات السلبية التي قد يقوم بها العاملون وتعوق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، يمكن توضيحها فيما يلي:

##### أ- التخريب:

ويقصد به إلحاق الأذى بالمنظمة وتعطيلها عن القيام بأنشطتها عن قصد من أجل تحقيق الفرد لأهدافه الشخصية. ويضم التخريب كلاً من الأشكال المعتدلة للسلوك مثل تجاهل تعليمات المشرف أو الرئيس، أو التعمد في تأخير تنفيذها، ونشر صورة سلبية عن المنظمة. كما يضم أشكال أكثر شدة تشمل الإضرار بممتلكات المنظمة كإتلاف أدوات العمل، وخرق القواعد واللوائح المنظمة للعمل،<sup>(٨٧)</sup> والإسراف في استخدام موارد المنظمة.<sup>(٨٨)</sup>

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

وفي ضوء ذلك فإن التخريب بالمنظمات التعليمية يمكن أن يشمل تجاهل المعلمين لتعليمات مشرفيهم أو رؤسائهم، وتأخرهم في تنفيذ العمل كأن يتأخر المعلم في إنجاز شرح محتوى محدد للمقرر الدراسي، ومتابعة أداء الطلاب وتصحيح الكراسات الخاصة بهم. كذلك تشمل سلوكيات التخريب إساءة استخدام أدوات العمل كالوسائل التعليمية الخاصة بالمدرسة وتعريضها للتلف. وكل ذلك يضر بمصلحة المنظمة التعليمية.

### ب- إهدار وقت العمل:

غير عصر المعلومات من طريقة إلحاق العاملين الضرر بمنظمتهم، بل وأصبحت أكثر تدميرًا. فقد أدى ظهور الوسائل الإلكترونية للتواصل الاجتماعي إلى وجود وسيلة جديدة يمكن للعاملين من خلالها إلحاق الضرر بمنظمتهم، من خلال استخدام التكنولوجيا في أغراض غير متعلقة بالعمل، كالتفاعل مع أشخاص خارج مكان العمل أثناء ساعات العمل الرسمية ونشر تعليقات ضد ممارسات المنظمة وإجراءاتها.<sup>(٨٩)</sup> ويؤدي كل ذلك إلى إهدار وقت العمل بدلاً من الانشغال بتطوير العمل وحل مشكلاته؛ الأمر الذي يؤثر سلبيًا على إنتاجية المنظمات التعليمية.

وقد يسيء العاملون التعامل مع وقت العمل من خلال الانخراط في أعمال شخصية مثل قيادة الأعمال الهجينة hybrid entrepreneurship، والتي تشير إلى الانخراط في نشاط العمل الحر مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالوظيفة الأساسية للفرد،<sup>(٩٠)</sup> وهو ما يؤدي إلى تقليل العاملين لجهودهم في العمل من أجل توفيرها للأعمال الحرة، مثل الدروس الخصوصية التي ينخرط فيها المعلمون وتحتاج إلى الكثير من الجهد، وتؤدي بالمعلمين إلى توفير جهودهم بالمنظمة التعليمية التي يعملون بها من أجلها، وبالتالي إهدار وقت العمل.

ومن السلوكيات الأخرى التي تعكس إهدار وقت العمل سلوك الانسحاب Withdrawal Behavior، وهو يشير إلى السلوكيات التي تقلل من كمية العمل لأقل

مما هو مطلوب<sup>(٩١)</sup> وهو يتضمن القيام بإجراءات واعية تهدف إلى الحد من الوقت الذي يقضيه المرء في أداء واجباته المهنية، فضلاً عن الحد من كمية الطاقة المخصصة للقيام بالعمل. ويتضمن هذا السلوك التأخر عمدًا عن العمل، وتقليل وقت العمل، وزيادة فترات الراحة، وتقليل الفرد لإنتاجيته عن عمد، والحصول على أيام أجازته مرضية بطرق زائفة<sup>(٩٢)</sup> وتؤدي السلوكيات السابق ذكرها إلى إهدار الوقت الخاص بالعمل بالمنظمات التعليمية، مما يؤثر بالسلب على أداء المنظمة ومخرجاتها.

### ج-سلوك المعرفة المضاد للإنتاجية:

يطلق عليه أيضًا سوء استخدام المعلومات، ويقصد به أي سلوك مقصود يقوم به العاملون من أجل إعاقة التدفق البناء للمعرفة داخل المنظمة وفرص تحويل المعرفة إلى إجراء. ويقصد بتدفق المعرفة عملية نقل المعرفة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار أو القيام بالإجراء الأفضل<sup>(٩٣)</sup>.

ويعد هذا النوع من السلوكيات السلبية في بيئة العمل من أكثر السلوكيات المدمرة التي يقوم بها العاملون بالمنظمات التعليمية، حيث إن تلك المنظمات تنتج أعمالها من خلال تبادل المعرفة بين المعلمين والتعلم من بعضهم بعضًا، ويعني إعاقة تدفق المعرفة عدم تبادلها بينهم؛ مما يؤدي إلى قصور قدرتهم على التعلم من الآخرين؛ وبالتالي القصور في تنفيذ العمل.

وقد قدم سيرينكو A. Serenko ٢٠١٩ مصطلح تخريب المعرفة Knowledge Sabotage، واقترح أن العاملين ربما يقومون بتخريب عمليات المعرفة التنظيمية عن طرق إمداد الآخرين عن قصد بالمعرفة الخاطئة أو إخفاء المعرفة المهمة عن عمد، بالرغم من إدراك حاجة الآخرين لها، واحتياج الآخرين لتطبيقها على أنشطة مهمة مرتبطة بالعمل<sup>(٩٤)</sup>.

كما قدم سيرينكو A. Serenko ٢٠١٩ أنواع متعددة لسلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية كما يلي<sup>(٩٥)</sup>:

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

- عدم الاندماج في مشاركة المعرفة: وهي تحدث عندما لا يقوم العاملون بمشاركة معارفهم بفعالية مع زملائهم في العمل، وذلك بسبب انشغالهم بمهامهم الحالية بحيث لا يتوفر لديهم الوقت الكافي لمساعدة الآخرين. وفي هذه الحالة لا يكون هناك نية سلبية لديهم لإحداث الضرر بالغير، وتكون العواقب السلبية طفيفة.
- تجاهل مشاركة المعرفة: وهي تشير إلى إخفاق العاملين في إدراك المعرفة التي يمتلكونها، الأمر الذي يمنعهم من تقديمها لزملائهم. كما أنهم لا يستطيعون تحديد رأس المال الفكري الموجود بالفعل داخل منظماتهم، مما يمنعهم من البحث عن المعرفة داخل المنظمة لتحسين فعاليتها وكفاءتها. ومع ذلك فإن سلوك تجاهل مشاركة المعرفة يكون مقصود بدرجة ضعيفة، وتأثيره السلبي يكون منخفض.
- مشاركة المعرفة الجزئي: وهي تشير إلى مشاركة العاملين لبعض المعرفة مع زملائهم، لأنهم يعتقدون أن معرفتهم ذات قيمة مرتفعة. وفي هذه المواقف فإن هؤلاء الذين يشاركون المعرفة بشكل جزئي لديهم دوافع للسلوك المضاد للإنتاجية، الأمر الذي يؤثر سلباً على منظماتهم.
- تبادل المعرفة المضاد: وهو يشير إلى نشر المعلومات المضللة والمفاهيم الخاطئة القادمة من مصادر غير مؤكدة كالشائعات.
- إخفاء المعرفة: وهو يشير إلى المحاولات المتعمدة للعاملين لإخفاء المعرفة التي يمتلكونها عن زملائهم. حيث يتلقى أصحاب المعرفة طلباً من زملائهم لمشاركتهم المعرفة، لكنهم يتجنبون الإفصاح عما يمتلكونه من معرفة. ويعد هذا النوع الأعلى في التأثير السلبي على المنظمات. وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي عندما يدرك العامل أن زملاءه يخفون معرفتهم عمدًا فهو يبادل ذلك بنفس الطريقة من خلال إخفاء معرفته والرد بالمثل.<sup>(٩٦)</sup>



وفي ضوء ما سبق فإن هناك العديد من السلوكيات السلبية التي يمكن أن يقوم بها العاملون بالمنظمات بشكل عام وتنطبق أيضًا على المنظمات التعليمية. وتتنوع تلك السلوكيات من شديدة التأثير إلى الأقل تأثيرًا على المنظمة والعاملين بها. ولكن في مجملها تؤدي تلك السلوكيات إلى الإضرار بأداء المنظمة، والإضرار بقدرتها على تحقيق أهدافها. كما أنها يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج السلبية على المنظمة وأعضائها، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي.

### ثالثًا: نتائج سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

في ضوء ما تم عرضه فيما سبق من أبعاد متعددة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يتضح أنها يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التي تؤثر سلبيًا على كل من المنظمة والعاملين بها.

فبالنسبة لتأثيرها على المنظمة تعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية واحدة من أكثر الأسباب المهمة للخسائر التي تعاني منها المنظمات، ومنها خسائر مالية، علاوة على إساءة صورة المنظمة أمام المستفيدين.<sup>(٩٧)</sup> كما تعاني المنظمات بسبب سلوكيات العاملين السلبية من كل من ضعف إنتاجيتها، وزيادة التكاليف المالية وغير المالية التي تتكبدها.<sup>(٩٨)</sup> كذلك يمكن أن تؤدي سلوكيات العمل المنحرفة إلى الحد من الوضع التنافسي للمنظمات، وتقليل نجاحها التنظيمي.<sup>(٩٩)</sup> مما يؤثر كل ما سبق سلبيًا على سمعة المنظمة.

وقد أشار شارما M. Sharma ٢٠٢٠ إلى أن سلوك الانحراف في بيئة العمل في المنظمات الحكومية يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة في تلك المنظمات، وفقدان مواردها، والإخفاق في إنجاز أهدافها، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الاقتصاد القومي.<sup>(١٠٠)</sup> وعلى ذلك فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لا تؤثر فقط على المنظمات التعليمية، وإنما أيضًا على المجتمع بشكل عام الذي توجد فيه المنظمة؛ حيث تعتبر المنظمة التعليمية نظام مفتوح تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

علاوة على ما سبق فإن العاملين الذي يقومون بهذه الأنشطة يتأثرون سلبًا إلى الحد الذي تعاني فيه مكانتهم التنظيمية عندما تنكشف سلوكياتهم الانحرافية؛<sup>(١٠١)</sup> حيث يمكن معاقبتهم بشكل مادي من خلال الخصم من الحوافز التي يحصلون عليها، وكذلك بشكل معنوي من خلال انعزالهم تنظيميًا، وعدم رغبة زملائهم في التعامل معهم.

كما يعاني الزملاء نتيجة لهذه السلوكيات من عدم الشعور بالرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تأثيرات عكسية على صحتهم ورفاهيته.<sup>(١٠٢)</sup> وكذلك تضر هذه السلوكيات بالروح المعنوية للعاملين وتؤثر سلبًا على دافعيتهم،<sup>(١٠٣)</sup> وتؤدي إلى تقليل سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وزيادة نواياهم لترك العمل؛<sup>(١٠٤)</sup> حيث لا يرغب العاملون في العمل بالمكان الذي يتعرضون فيه للضرر من زملائهم، وبذلك يميلون إلى البحث عن مكان آخر للعمل به، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المنظمة التعليمية لمواردها البشرية المتميزة التي ترغب في العمل والإنتاج وترفض مقاومة ذلك من الزملاء.

ويؤكد سيرينكو A. Serenko ٢٠١٩ ما سبق؛ حيث أشار إلى أن التأثيرات السلبية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن أن تؤدي إلى فقدان رأس المال البشري الخاص بالمنظمات، وخسارة مواردها المالية، وتقليل كفاءة المنظمات، وتقليل جودة منتجاتها وخدماتها. كما أن عدم قدرة العاملين على مشاركة المعرفة بفعالية يؤدي إلى خسائر للمنظمة، حيث يكرر العاملون الأخطاء التي تم القيام بها بالفعل من غيرهم، ويبددون الوقت بحثًا عن المعرفة التي يمتلكها آخرون، الأمر الذي يقلل من إنتاجية المنظمة، ويزيد من التكاليف التنظيمية.<sup>(١٠٥)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعوق قدرة المنظمة التعليمية على تحقيق أهدافها وعلى الاستفادة من مواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب فهم المحددات التي ربما تحفز ميول العاملين للقيام بسلوكيات العمل السلبية المضادة للإنتاجية من أجل مواجهتها والتغلب عليها.

## رابعاً: محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

نتيجة لممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتأثيراتها السلبية على المنظمة والعاملين بها، برزت الحاجة إلى معرفة محدداتها التنظيمية، وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل، وتؤثر بشكل حاسم على سلوكيات العاملين بالمنظمات، وتتحكم فيه، وتؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات محددة. لذلك بذل العديد من الباحثين جهودهم من أجل دراسة تلك المحددات، ومعرفة العوامل التي ربما تدفع العاملين بالمنظمات إلى القيام بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالرغم من الأضرار التي تؤدي إليها.

وقد قسم بلبل وأرجون K. Bülbül & N. Ergün ٢٠١٧ محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى تصنيفين: محددات داخلية وخارجية. وتشير الأولى إلى المحددات المرتبطة بالفرد مثل السمات الشخصية واتجاهات العاملين ودرجة شعورهم بالرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية، في حين تشير الأخرى إلى العوامل المرتبطة ببيئة العمل، وهي سمات الوظيفة، ونظم الرقابة، والعدالة التنظيمية.(١٠٦)

وقسم سيرينكو A. Serenko ٢٠١٩ محددات السلوكيات السلبية للعاملين إلى ثلاثة عوامل هي: عوامل تنظيمية مرتبطة بالعمل مثل: الثقافة التنظيمية، والسلوكيات الإشرافية، وضعف العدالة، وعوامل ترتبط بالعلاقات بين العاملين، مثل الصراعات بينهم، وعوامل فردية كالسمات الشخصية مثل الغضب، والقلق.(١٠٧) كما أشار تشانغ وآخرون Y. Zhang et. al إلى أن الضغوط الوظيفية Job Stressors تعد من محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.(١٠٨)

وقد صنف جاليلي وآخرون Y. Jalili et al. ٢٠٢١ محددات سلوكيات المعرفة المضادة للإنتاجية كإحدى أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى: سمات بيئة العمل، وسمات القيادة، والعلاقات بين الأفراد، والسمات الفردية للعاملين.(١٠٩) علاوة على ذلك أشار نيوتن وبيرلو C. Newton & R. Perlow ٢٠٢١ إلى أن هذه المحددات تشتمل على عوامل موقفية، وعوامل فردية، ومن العوامل الموقفية: التنمر،

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

والعوائق التنظيمية organizational constraints، وضعف العدالة التنظيمية المدركة. (١١٠)

وفي ضوء ما سبق فإن العوامل الموقفية أو التنظيمية حازت على اهتمام العديد من الباحثين المهتمين بدراسة الأسباب التي تدفع العاملين إلى القيام بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ومن العوامل التنظيمية التي اهتم بها الباحثون، والتي تتفق مع بيئة العمل بالمنظمات التعليمية، هي: ضغوط العمل، وسلوكيات القيادات أو المشرفين، وثقافة المنظمة، وسيتم عرض هذه المحددات فيما يلي.

### ١- ضغوط العمل:

يواجه العاملون بالمنظمات عامة والتعليمية خاصة العديد من التغييرات سواء في طبيعة العمل والأدوار والمسئوليات التي يقومون بها، أو في المشكلات التي يواجهونها في العمل، أو في العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم والطلاب، والتي قد تشكل ضغوطاً عليهم تتسبب في قيامهم بالعديد من السلوكيات السلبية في العمل.

وتعد الضغوط من المشاعر السلبية التي تعوق أداء الفرد من خلال تأثيرها على صحته العقلية والبدنية. وتظهر الضغوط عندما تتجاوز المطالب الوظيفية وبيئة العمل قدرات الفرد وتعوق تلبية احتياجاته. (١١١)

ويمكن تصنيف الضغوط التي تواجه الفرد في وظيفته إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية. وتشير الضغوط الإيجابية إلى الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتنسم بأنها تثير الدافع للإنجاز، وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية أداء العاملين، أما الضغوط السلبية فهي الضغوط الضارة ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وتسبب انخفاضاً في الروح المعنوية، والشعور بالأرق والإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. (١١٢)

وفي ضوء ما سبق فإن ما تؤدي إليه الضغوط السلبية يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء العاملين، ويؤدي بهم إلى الإضرار بالمنظمة التي يعملون بها. ولما كانت ضغوط العمل من الأمور الحتمية التي تكثر في بيئات العمل، خاصة بالمنظمات التعليمية بسبب كثرة المهام والمسئوليات التي يقوم بها المعلمون وتنوعها، والتعامل بشكل أساسي مع الموارد البشرية، علاوة على التغييرات المستمرة التي تواجهها المنظمات التعليمية؛ لذلك اهتمت النظريات السلوكية المختلفة بتفسيرها لمعرفة تأثيرها على سلوك العاملين، وبالتالي على تحقيق المنظمات لأهدافها.

فطبقًا لنظرية الأحداث المؤثرة AET تسبب الضغوط المتزايدة مشاعر سلبية لدى العاملين، مثل الغضب والإحباط والتعب، والتي يمكن أن تؤثر على سلوك العاملين، وإمكانية قيامهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية؛ حيث يحاول العاملون التخلص من الضغوط من خلال سلوكيات سلبية.<sup>(١١٣)</sup> وطبقًا لنظرية التبادل الاجتماعي يمكن رؤية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أنها استجابة تمثل تبادل غير سار لضغوط العمل التي تقاوم تحقيق الأهداف الوظيفية للعاملين.<sup>(١١٤)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن مواجهة العاملين للضغوط السلبية في مكان العمل تؤدي بهم إلى القيام بالسلوكيات التي تقلل من الشعور بالضغوط، أو تدفعهم للانتقام الذي يظهر في العديد من السلوكيات السلبية. لذلك اهتم العديد من الباحثين بدراسة ضغوط العمل، وتحديد أنواعها المختلفة التي قد تؤدي إلى سلوكيات سلبية في بيئة العمل.

ومن مصادر ضغوط العمل التي اهتم الباحثون بدراستها تلك الضغوط التي ترتبط بالدور الوظيفي، ومن بينها: غموض الدور *role ambiguity* وعبء الدور *role overload*. ويشير غموض الدور إلى التوقع أو الفهم غير المؤكد للدور. ويشير عبء الدور إلى القيام بالكثير من الأدوار في نفس الوقت، أو القيام بأدوار تتعدى قدرات الفرد؛ مما يؤدي بالعاملين إلى عدم القدرة على تلبية متطلبات الوظيفة، وتحقيق أهداف

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

العمل. وتؤدي هذه الضغوط إلى الشعور بالقلق والغضب والإحباط؛ وبالتالي القيام بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية.<sup>(١١٥)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن ضغوط العمل يمكن أن تنشأ لدى العاملين بالمنظمات بشكل عام -ومنها المنظمات التعليمية- بسبب التغيير المستمر في الأدوار التي يقومون بها، مما ينشأ عنه غموض في كيفية القيام بتلك الأدوار الجديدة أو المتغيرة. كما تنشأ ضغوط العمل من كثرة الأدوار التي يقوم بها العاملون بالمنظمات التعليمية؛ حيث يقومون بأدوار تدريسية متعددة وأدوار إدارية. وحيث أن جميع الضغوط السابق ذكرها كثيرة الحدوث بالمنظمات التعليمية؛ لذلك فهي يمكن أن تؤدي بالعاملين بها إلى القيام بسلوكيات سلبية مضادة للإنتاجية.

ويواجه العاملون أيضاً ضغوط أخرى مثل الضغوط المرتبطة بالوقت، والتي تعكس شعور العاملين بأن لديهم وقت غير كافي لاستكمال مهامهم الوظيفية بسبب المطالب المفرطة عليهم من بيئة العمل. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى مخارجات عمل سلبية، مثل قلة قيامهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقلة ابتكارهم في العمل. وربما يستجيب العاملون لذلك من خلال القيام بأنشطة منحرفة، مثل إتلاف موارد المنظمة أو الإسراف في استخدامها، كذلك رفض مشاركة المعلومات المفيدة مع الزملاء،<sup>(١١٦)</sup> من خلال إخفائها عنهم.

واتفاقاً مع نظرية الحفاظ على الموارد فإن ضغوط العمل المرتبطة بالوقت ربما تؤدي إلى إحباط لدى العاملين؛ الأمر الذي يدفعهم للتخلص منه من خلال الاندماج في سلوكيات عمل سلبية تكمن في محاولة العاملين للحفاظ على مواردهم الحالية والتنفيس عن طاقتهم السلبية.<sup>(١١٧)</sup> ويعني ذلك أن سلوكيات العمل السلبية التي يقوم بها العاملون تعد رد فعل لضغوط العمل التي يعاني منها العاملون والتي ترتبط بالوقت.

بالإضافة إلى ما سبق أوضح أن وآخرون M. An et al. ٢٠١٦ أن هناك العديد من ضغوط العمل التي تؤثر على العاملين، وتنشأ من العوائق التنظيمية التي تمثل الظروف البيئية داخل المنظمة المعيقة لجهود العاملين لاستكمال العمل.<sup>(١١٨)</sup> حيث يزداد شعور العاملين بالضغوط عندما لا تدعمهم أدوات العمل لإنجاز مهام عملهم، وعند عدم توفير أدوات العمل المناسبة، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالضغوط،<sup>(١١٩)</sup> ومن أمثلة الظروف البيئية التي تعوق العاملين بالمنظمات التعليمية عن أدائهم للعمل نقص وسائل العمل كالوسائل التعليمية، وعدم وجود أماكن مناسبة خارج حجرات الدراسة من أجل استكمال المعلمين لأعمالهم.

علاوة على ذلك فإن الظروف المادية والمتمثلة في المرتبات والمكافآت تعد من مسببات ضغوط العمل؛ حيث أن ضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورًا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول العاملون ابتداع طرق وأساليب تمكّنهم من التهرب من أداء الأعمال الموكلة إليهم دون أن يتعرضون للمساءلة، ويزداد إحساسهم بالعزلة عن المنظمة، وتنتابهم حالة من حالات اللامبالاه والسخط، وترتفع معدلات غيابهم بعذر وبدون عذر، مما ينعكس سلبيًا على أداء المنظمة التي يعملون بها.<sup>(١٢٠)</sup>

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من المصادر التي تسبب ضغوط لدى العاملين، يرتبط بعضها بالأدوار التي يقومون بها، والبعض الآخر يرتبط بالبيئة المادية المحيطة بهم، أو يرتبط بوقت العمل. ويعني ذلك أن ما يقوم به العاملون من سلوكيات مضادة للإنتاجية في بيئة العمل هو ناتج مما يشعرون به من إحباط نتيجة لظروف العمل السلبية، ويدفعهم إلى مواجهة ذلك بسلوكيات تقلل من شعورهم بالإحباط وتعبّر عن رد فعل منهم.

وقد أثبتت نتائج دراسة تشو وآخرون Z. Zhou et. al. ٢٠١٤ أن العوائق التنظيمية كإحدى مسببات ضغوط العمل ترتبط إيجابيًا بسلوكيات العمل المضادة

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

للإنتاجية الموجهة للمنظمة وللأفراد. (١٢١) كما توصل تشانغ وآخرون Y. Zhang et. al. ٢٠١٩ إلى أن الضغوط المرتبطة بالدور مثل غموض الدور تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تأثيرها السلبي على العاملين. (١٢٢) كذلك توصل كليرك وآخرون D. Clercq et. al. ٢٠١٩ إلى أن ضغوط العمل المرتبطة بالوقت تؤدي إلى قيام العاملين بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأن هناك علاقة إيجابية بينهما. (١٢٣) وأكدت نتائج دراسة هابساري وآخرون N. Hapsari et. al. ٢٠٢٢ أن ضغوط العمل تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين. (١٢٤)

وقد أشار ماخدوم وآخرون I. Makhdoom et. al. ٢٠١٧ إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تؤدي بالعاملين إلى الاحتراق الوظيفي، ويظهر ذلك بشكل خاص مع الأفراد الذين يعملون في ظروف يكثر فيها التعامل مع الآخرين مثل المعلمين، ويؤدي المستوى الزائد من الاحتراق الوظيفي إلى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتأكيداً لذلك توصلوا إلى أن الاحتراق الوظيفي الناتج من ضغوط العمل لدى معلمي المدرسة الثانوية يعد من مسببات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. (١٢٥)

وباستقراء ما سبق يتضح أن ضغوط العمل تعد من المحددات التي تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي من الظروف التي يواجهها العاملون بالمنظمات التعليمية بشكل خاص؛ لأن ظروف العمل والمتغيرات المحيطة به تؤدي حتماً إلى شعورهم بالضغوط؛ لذلك من المهم البحث عن الآليات التي تساعد العاملين بالمنظمات التعليمية على تحمل تلك الضغوط ومواجهتها.

### ٢- سلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين:

يعد سلوك القيادات بالمنظمات من المحددات المؤثرة على سلوك المرؤوسين سواء بالإيجاب أو السلب. وفي هذا السياق هناك العديد من السلوكيات الهادمة التي قد تصدر



من القيادات تجاه المرؤوسين، وتؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية تجاه المنظمة التي يعملون بها وتجاه زملائهم.

ولقد جذب مصطلح الإشراف المسيء اهتمام متزايد من الباحثين التنظيميين بسبب انتشاره في مكان العمل وتأثيره غير المباشر على رفاة العاملين. ويعكس الإشراف المسيء السلوكيات التي تعبر عن سوء معاملة المشرفين للمرؤوسين في بيئة العمل. (١٢٦) ويمكن إدراك الإشراف المسيء على أنه قيادة هادمة، لأن مثل هذه الممارسات لها تأثير سلبي على العاملين. (١٢٧)

ويعد الإشراف المسيء سلوك مستمر من العداء غير الجسدي؛ أي أن سلوكيات المشرفين العدائية تجاه المرؤوسين لا تعتبر مسيئة إذا ما كانت نادرة أو غير متكررة. ويمكن أن يقوم المشرفون بسلوكيات مسيئة ليس فقط من أجل الإضرار بالمرؤوسين، ولكن أيضا من أجل حثهم على إنجاز أهداف محددة، كإثارة أداء عالي لديهم، أو إرسال رسائل واضحة لهم، كمنع عاملين آخرين من القيام بسلوكيات محددة في المستقبل. (١٢٨) كما أن الإشراف المسيء لا يشير إلى سلوكيات القائد، ولكن إلى تقييمات المرؤوسين لهذه السلوكيات، وبالتالي فإن العامل يمكن أن يرى سلوك المشرف على أنه مسيء في سياق، وغير مسيء في سياق آخر. كما أن المرؤوسين يمكن أن يختلفوا في تقييماتهم لنفس السلوك الصادر من المشرف. (١٢٩)

وقد حدد تيبير Tepper ٢٠٠٠ الإشراف المسيء في العديد من السلوكيات من بينها: السخرية من المرؤوسين، وتذكيرهم بأخطائهم السابقة، وضعف مكافأتهم على أداء المهام التي تتطلب الكثير من الجهد، والتحدث بشكل سلبي عن أحد العاملين أمام زملائه، وعدم السماح للعاملين بالتواصل مع بعضهم بعضاً. (١٣٠) كما تضم سلوكيات الإشراف المسيء إرهاب المرؤوسين من خلال تهديدهم بفقدان الوظيفة، وحجب معلومات مهمة عنهم. (١٣١)

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

وتشير السلوكيات السابق ذكرها إلى ضعف تشجيع الرؤساء للمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين العاملين لاتجاهات سلبية تجاه المنظمة التي يعملون بها بشكل عام؛ حيث يعد المشرفون أو الرؤساء بمثابة ممثلين عن المنظمة، وبالتالي ما يقوم به الرؤساء يؤثر على إدراكات العاملين تجاه المنظمة بشكل عام.

علاوة على ما سبق يمكن أن يهيئ رؤساء العمل بيئة تؤدي بشكل غير مقصود لسلوكيات منحرفة من العاملين، فهناك عوامل تحت تحكمهم ربما تدفع العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر للاندماج في سلوكيات انحرافية في العمل، من بينها سلوكيات الرئيس غير العادلة،<sup>(١٣٢)</sup> وقد تتضح الممارسات غير العادلة للمديرين في التمييز بين العاملين عند تقييم الأداء، وعند توزيع المهام والمسئوليات.

وتعد السلوكيات المنحرفة للعاملين من نتائج الإشراف المسيء. فالعامل الذي يدرك عدم العدالة، والتهديد، والتنمر، وسوء المعاملة من رؤسائه في العمل يتبنى عادة سلوكيات منحرفة لمواجهة سوء المعاملة وعدم العدالة التي يواجهها من الطرف الآخر.<sup>(١٣٣)</sup> وفي هذا السياق أشار فالديتا G. Faldetta ٢٠٢١ إلى أن عدم العدالة المدركة من العاملين ترتبط بالرغبة في الانتقام، والتي بالتالي تعتبر محدد للسلوكيات التنظيمية السلبية؛ حيث تؤدي إلى سلوكيات الانحراف في بيئة العمل.<sup>(١٣٤)</sup>

وقد أشار لو وآخرون Y. Low et al. ٢٠٢١ إلى أن الإشراف المسيء يعد من المحددات المهمة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ حيث يستخدم المشرفون قوتهم وسلطتهم بشكل قمعي وانتقامي تجاه المرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك فهم يسخرون من مرؤوسيهم علانية، الأمر الذي يمكن أن يثير ردود فعل العاملين السلبية.<sup>(١٣٥)</sup>

وطبقًا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن السلوكيات الشخصية للأفراد ليست عشوائية، ولكن متوقفة على تصرفات شخص آخر. ويؤكد مبدأ التبادل -وهو من المكونات المهمة لنظرية التبادل الاجتماعي- على أن الأفراد المتأثرين سلبيًا بالإشراف

المسيء يستجيبون بتصرفات سلبية موجهة إلى الشخص مرتكب هذا التصرف السلبي. (١٣٦)

وفي هذا الصدد توصل كويني وآخرون C. Kueny et al. ٢٠٢٠ إلى أنه عند قيام الرؤساء بسلوكيات ضد توقعات العاملين، يتكون لديهم تقييمات سلبية وتزيد مشاعرهم السلبية، وبالتالي تزداد نواياهم للتصرف بسلوكيات مضادة للإنتاجية. كما توصلوا إلى أن ردود فعل المرؤوسين تتأثر بتكرار سلوك الرؤساء في العمل وشدته وجودة العلاقة بين المشرف والمرؤوسين. (١٣٧)

كما توصل نيوتن وبرلو C. Newton & R. Perlow ٢٠٢١ إلى أن العلاقات ذات الجودة المنخفضة بين القائد والمرؤوسين ترتبط بالمستويات المرتفعة لسلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية. (١٣٨) كذلك أشار فالديتا Faldetta ٢٠٢١ إلى أن الإشراف المسيء يرتبط بالمستويات المنخفضة من شعور العاملين بالرضا والالتزام وإدراك العدالة. كما يرتبط بالمستويات العالية من دوران العمل، ويؤدي إلى الشعور بالإحباط وعدم السعادة؛ (١٣٩) الأمر الذي يمكن أن يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات سلبية تضر بالزملاء والمنظمة التي يعملون بها.

وقد أشار حطاب وآخرون Hattab et. al. ٢٠٢٢ إلى أن الإشراف التعسفي يؤدي إلى زيادة نوايا العاملين لترك العمل، وأن أي شكل للسلوكيات السلبية من القادة تجاه المرؤوسين سوف يؤدي إلى قيامهم بسلوكيات عمل مضادة للإنتاجية. (١٤٠) كما توصلوا إلى أن سوء المعاملة من القائد يؤدي إلى تطوير العاملين لنية ترك المنظمة أو تقليل جهودهم عند أداء مهامهم. وقد تتحول نواياهم لترك المنظمة وتقليل جهودهم إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية مثل الصمت وإخفاء المعرفة. (١٤١)

وباستقراء ما سبق يتضح أن سلوك القيادات له تأثير كبير على سلوكيات العاملين، ومن ثم يجب على المنظمات التعليمية البحث عن السبل التي تساعد على مواجهة السلوكيات السلبية والهادمة المستمرة من القيادات تجاه العاملين.

تعد ثقافة المنظمة من الأمور المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وأداء أعضائها، وتعد محدد مهم لسلوك العاملين الذي يؤثر على تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، أو تعطيلها عن أداء أدوارها وتحقيق أهدافها عندما تكون تلك السلوكيات مضادة للإنتاجية. لذلك تهتم المنظمات بتشكيل ثقافتها بحيث تشمل على العناصر والقيم التي تدعم السلوكيات الإيجابية لأعضائها.

ومن القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية هو الاعتناء بحاجات العاملين، والاهتمام بالجوانب التي تحقق رضاهم وولائهم، علاوة على منحهم حرية تقديم الأفكار، والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة المرتبطة بالعمل، وتوفير قنوات اتصال فعّالة بما يشجع مشاركة العاملين.<sup>(١٤٢)</sup> ويمكن أن يؤثر ما سبق إيجابياً على سلوكيات العاملين. وعلى العكس من ذلك فإن افتقار الثقافة التنظيمية للقيم السابق ذكرها، يمكن أن يؤدي إلى ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمة.

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية من بينها مدى تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة وقبول المخاطرة، ومدى دعم الإدارة العليا للعاملين، وطبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت والمعايير التي تعتمد عليها، والسماح لوجهات النظر المعارضة.<sup>(١٤٣)</sup>

وباستقراء ما سبق فإن الثقافة التنظيمية ومدى ما يتوافر بها من دعم الإدارة العليا للعاملين بها، وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، ومدى وجود نظام فعّال للاتصال يسمح بتبادل المعلومات والمشاركة والتعبير عن الآراء ووجهات النظر المختلفة، ومدى توافر معايير واضحة لنظم الحوافز والمكافآت، كل ذلك يمكن أن يؤثر إيجابياً على أداء العاملين وعلى سلوكياتهم تجاه المنظمة، أو سلباً على سلوكيات العاملين، بل ويؤدي بهم

إلى التصرف بطرق غير مرغوبة. وعلى ذلك فإن الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين تتسم بالعديد من السمات من بينها:

– ضعف الاعتناء بتلبية حاجات العاملين، وتحقيق رفاهيتهم، وبالتالي ضعف تحقيق رضاهم.

– ضعف تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وعلى المشاركة، علاوة على ضعف وجود نظام فعال للاتصال داخل المنظمة يساعد على تبادل المعلومات والأفكار.

– ضعف تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة لحل مشكلات العمل.

– ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت التي تعتمد عليها المنظمة.

وتصنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة. ومما يجعل الثقافة قوية هو تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، علاوة على إرساء تصميم تنظيمي من شأنه تحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم من أجل تعظيم إنتاجية المنظمة من خلاله. على خلاف ما سبق تفنقر المنظمة في ظل الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات. وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.<sup>(١٤٤)</sup>

وفي ضوء ذلك فإن محاولة المنظمة لتوفير الخصائص والقيم السابق الإشارة إليها من الاهتمام بالعاملين، وتلبية حاجاتهم، ومنحهم حرية الإبداع والابتكار والمشاركة، وغيرهم من شأنه دفع العاملين للتمسك بقيم المنظمة ومعتقداتها السائدة، وبالتالي تحقيق ثقافة تنظيمية قوية، وعلى العكس من ذلك فإن إهمال المنظمة لتلك القيم والخصائص يؤثر سلبيًا على مدى تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات التنظيمية، مما يؤدي إلى ثقافة ضعيفة.

وتسهم ثقافة المنظمة في التأثير على سلوك العاملين بالمنظمات وعلى انتمائهم التنظيمي، وذلك وفقًا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. فثقافة المنظمة الفعالة تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتعمل على توجيهه بكل

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

العوامل المؤثرة من خلال الاهتمام باحتياجاتهم وتحقيق رغباتهم والاستجابة إلى تطلعاتهم. بينما ينعكس ضعف ثقافة المنظمة سلباً على أنشطتها فتكون غير فعّالة في أداء مهامها، مما يؤدي إلى هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف انتمائهم.<sup>(١٤٥)</sup> الأمر الذي يمكن أن يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية المنظمة التي يعملون بها.

وفي هذا السياق أشار كيسنيو وآخرون J. Kisinyo et al. ٢٠٢٢ إلى أن من العوامل التنظيمية التي تؤثر على العاملين وتجعلهم أكثر عرضه لسلوك العمل المضاد للإنتاجية هي معايير المنظمة وقيمها، حيث تعد عناصر أساسية في استجابة الأفراد للمواقف التنظيمية. وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي عندما توفر المنظمة بيئة عمل مرغوبة ومناخ إيجابي وأخلاقي وداعم، فإن العاملين سوف يستجيبون لذلك من خلال التصرف بطرق إيجابية.<sup>(١٤٦)</sup> وعلى العكس من ذلك عندما يتوافر بالمنظمة التعليمية مناخ سلبي وغير أخلاقي وغير داعم، فإن العاملين يستجيبون لذلك من خلال سلوكيات سلبية تتجلى في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

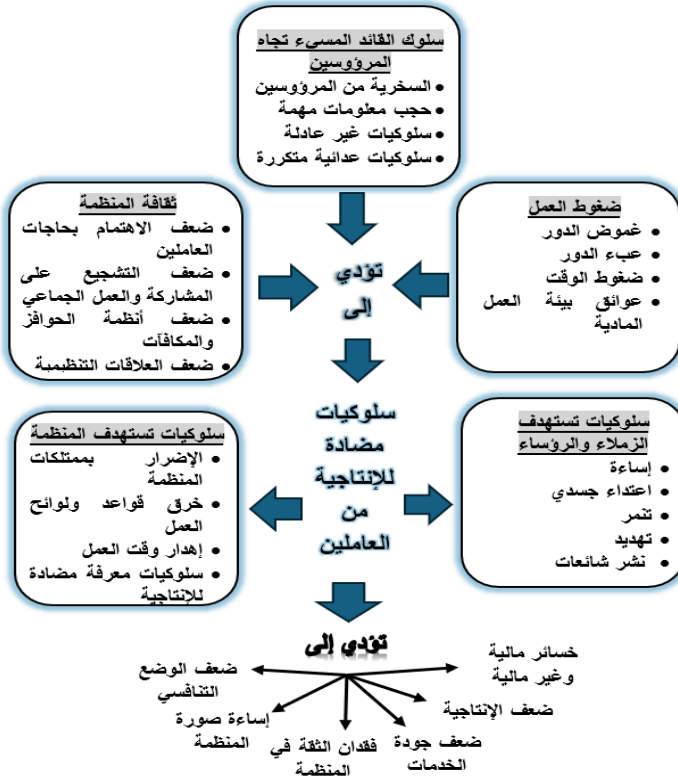
كما أشار عبد الله وآخرون M. Abdullah et. al. ٢٠٢١ إلى أن من العوامل التنظيمية التي تؤثر على سلوك العاملين هو ثقافة المنظمة؛ حيث يمكن أن يتحسن سلوك العاملين إيجابياً إذا كانت المنظمات تدعمهم بالاحترام والثقة، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة يمكن أن تؤثر على السلوكيات الإيجابية للعاملين أو المضادة للإنتاجية.<sup>(١٤٧)</sup>

وقد توصل كيسنيو وآخرون J. Kisinyo et al. ٢٠٢٢ إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية لها إسهام كبير في تقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، من خلال تعزيزها لحماس العاملين، وتنميتها لشعورهم بالمسئولية، وبأهمية مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يؤدي بهم إلى العمل تجاه تحقيق المصلحة الكلية للمنظمة. وعند توفير المنظمة لبيئة عمل مرغوبة وثقافة إيجابية فإن العاملين سوف يستجيبون لذلك من خلال التصرف بطرق بناءة.<sup>(١٤٨)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن ثقافة المنظمة تعد محدداً لسلوكيات العاملين، حيث إن الثقافة التنظيمية السلبية، وما تتسم به من ضعف الاهتمام بالعاملين، وضعف تشجيعهم على الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية، وضعف دعمهم لإنجاز أعمالهم، يؤدي بالعاملين إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية تضر بالمنظمة.

وباستقراء ما سبق من محددات يتضح أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن أن تصدر من العاملين بالمنظمات التعليمية نتيجة لوجود العديد من ظروف بيئة العمل السلبية التي تؤثر عليهم، وتثير ردود فعلهم من أجل الانتقام لأنفسهم من المنظمة التي يعملون بها بسبب معاناتهم من هذه الظروف، الأمر الذي يؤدي بهم إلى العديد من السلوكيات التي تسبب خسائر ونتائج سلبية على المنظمة.

وفي ضوء ما تم عرضه يمكن توضيح محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها ونتائجها بالشكل التالي:



شكل (١) يوضح محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها ونتائجها (الشكل من إعداد الباحثة)

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

يتضح من الشكل السابق أن محددات بيئة العمل والتي تشتمل على ضغوط العمل ( التي تتمثل في غموض الدور، وعبء الدور، وضغوط الوقت، وعوائق بيئة العمل المادية)، وسلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين (وهو يتمثل في سخرية القائد من المرؤوسين، وحجب معلومات عنهم، وقيامه بسلوكيات غير عادلة وعدائية متكررة تجاههم)، وثقافة المنظمة (والتي تتمثل في ضعف الاهتمام بحاجات العاملين، وضعف تشجيعهم على المشاركة والعمل الجماعي، وضعف أنظمة الحوافز والمكافآت بالمنظمة، وكذلك ضعف العلاقات التنظيمية)، كل ذلك يؤدي إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية من جانب العاملين. هذه السلوكيات تستهدف الزملاء والرؤساء في العمل من خلال الإساءة والاعتداء الجسدي والتنمر والتهديد ونشر الشائعات، كما تستهدف المنظمة بشكل عام من خلال الإضرار بممتلكاتها، وخرق قواعد ولوائح العمل، وإهدار وقت العمل، والقيام بسلوكيات معرفة مضادة للإنتاجية. وتؤدي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى العديد من النتائج السلبية للمنظمات كخسائر مالية وغير مالية للمنظمة، وضعف الإنتاجية، وضعف جودة الخدمات، وفقدان الثقة في المنظمة، وإساءة صورة المنظمة لدى المجتمع، علاوة على ضعف الوضع التنافسي للمنظمة.

ويستدعي ما تؤدي إليه سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بالمنظمات عامة، والتعليمية خاصة إلى البحث عن الآليات التي تساعد على مواجهة محدداتها، من أجل التغلب على تلك المحددات، وبالتالي تجنب ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي.

### خامساً: آليات مواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين بالمنظمات التعليمية:

نتيجة لتعدد المحددات التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات عامة والتعليمية خاصة، اهتمت الدراسات والأدبيات المختلفة برصد



الآليات التي يمكن أن تساعد على مواجهة تلك المحددات، من بينها القيادة الخادمة، ومناخ العمل الأخلاقي، والتوازن التنظيمي، ويمكن تناول هذه الآليات فيما يلي.

### ١- القيادة الخادمة:

تعتبر قيادة المنظمات التعليمية من الدعائم الرئيسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، والتأثير على أعضائها من أجل بذل جهودهم للمشاركة في تحقيق هذه الأهداف، والتغلب على العوائق التي قد تحد من قدرتهم على العمل. وهناك العديد من الأنماط والمداخل القيادية التي طورها الباحثون من أجل توجيه العاملين للمشاركة في تحقيق المنظمات التي يعملون بها لأهدافها، وتدعيم السلوكيات الإيجابية لديهم، من بينها القيادة الخادمة.

وتعد القيادة الخادمة Servant Leadership مدخل قيادي موجه للعاملين، حاز على اهتمام هائل بين الباحثين والممارسين. وقد قُدمت القيادة الخادمة كمفهوم لأول مرة من خلال جرينليف Greenleaf عام ١٩٧٠ في مقالته المعنونة بـ "الخادم كقائد The Servant as Leader"<sup>(١٤٩)</sup> وتكمن القيادة الخادمة في أن يكون لدى القائد الرغبة في الخدمة بدلاً من الاقتصار على امتلاك القوة، حيث يتبنى القائد الخادم مداخل تتمركز حول العاملين<sup>(١٥٠)</sup> ومقارنة بمداخل قيادية أخرى تركز القيادة الخادمة بشكل قوي على رفاهية التابعين ونموهم من خلال إعطاء الأولوية لاحتياجاتهم<sup>(١٥١)</sup>.

وقد عرّفت إيفا وآخرون N. Eva et al. ٢٠١٩ القيادة الخادمة على أنها: مدخل للقيادة موجه نحو الآخر يتجلى من خلال تحديد الأولويات الفردية لاحتياجات التابعين واهتماماتهم، وإعادة توجيه القائد لاهتماماته تجاه الاهتمام بالآخرين داخل المنظمة والمجتمع الأكبر<sup>(١٥٢)</sup>. كما تُعرّف على أنها: فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة أولئك الذين يُقادون فوق المصلحة الذاتية للقائد، مع التأكيد على سلوكيات القائد التي تركز على تطوير التابعين والتقليل من التركيز على تمجيد القائد<sup>(١٥٣)</sup>. كذلك تُعرّف

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

القيادة الخادمة على أنها: خدمة مفرطة للآخرين ومدخل شامل للعمل، وتعزيز الشعور بالترابط ومشاركة السلطة في صنع القرار. (١٥٤)

وفي ضوء ذلك فإن القيادة الخادمة تتمحور حول اهتمام القائد بالتابعين من خلال مراعاة حاجاتهم واهتماماتهم قبل الاهتمام بالمنظمة وبدلاً من الاهتمام بذاته. كما تهتم بتلبية الحاجات الفردية للعاملين والتي تختلف من فرد إلى آخر، وهي بذلك تعكس الجهود التي يقوم بها القائد الخادم من تحديد احتياجات كل فرد بالمنظمة على حدة ومحاولة تليتها. علاوة على ذلك تشمل القيادة الخادمة الاهتمام بتطوير التابعين، الأمر الذي يزيد من مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي مواجهتهم للعقبات التي تحد من مشاركتهم الفعالة في العمل، والقيام بالسلوكيات التي تضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويتمتع القائد الخادم بالعديد من الخصائص من بينها: (١٥٥)

- الإصغاء الجيد للمرؤوسين ولحاجاتهم ومطالبهم، بما يمكّن القائد من تقديم تغذية راجعة لخدمة المرؤوسين حسب حاجاتهم.
  - الوعي لما يحيط بالمرؤوسين، لتحديد العقبات التي تواجههم، وتحد من إشباع حاجاتهم، وجعلهم أكثر قدرة على إزالة هذه العقبات.
  - التعاطف، وهو الاعتراف الذهني والنفسي بمشاعر الآخرين وأفكارهم واتجاهاتهم، مما يمكنهم من مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم.
- وفي ضوء ذلك فإن الخصائص السابق ذكرها تعكس اهتمام القائد بالتابعين وبحاجاتهم الفردية من خلال الإصغاء لهم، ومساعدتهم في تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، ومواجهة هذه المشكلات، علاوة على الاعتراف بأهميتهم من خلال الاهتمام بأفكارهم واتجاهاتهم. وتؤكد هذه الخصائص على أن رفاهية العاملين هي مركز اهتمام القائد الخادم.

وقد حدد ليدن وآخرون. Liden et al. ٢٠٠٨ أبعادًا للقيادة الخادمة من بينها: مراعاة الاهتمامات الفردية للمرؤوسين ووضع حاجاتهم في الأولوية، وتهيئة قيمة لهم من خلال الاهتمام بهم، ودعمهم، ومساعدتهم في حل مشكلات العمل، ومساعدتهم على النجاح من خلال الاهتمام بنموهم الوظيفي وتنميتهم، والتصرف معهم بطريقة أخلاقية من خلال التفاعل معهم بشكل منفتح وعادل وصادق.<sup>(١٥٦)</sup>

كما يلعب القائد الخادم دورًا رئيسيًا في تهيئة بيئة داعمة يعمل فيها العاملون بطريقة فعّالة وهادفة. ويدعم القائد الخادم تطوير العاملين من خلال تدعيم التعلم وتوفير فرص وفيرة للنمو. وينمي أيضًا القائد الخادم سلوكيات عمل تعاونية مع المرؤوسين، ويشجعهم على بناء مجتمعات تعلم فيما بينهم. علاوة على ذلك يمكن القائد الخادم التابعين من تعزيز مشاركة القيادة وصنع القرار التشاركي.<sup>(١٥٧)</sup>

علاوة على ما سبق يميل القائد الخادم أكثر نحو تلبية احتياجات أتباعه من خلال توفير بيئة عمل مليئة بالاحترام، يتم من خلالها تطوير الشعور بالعدالة عن طريق مكافأة العاملين وفقًا لأدائهم، علاوة على تشجيعهم على التعبير عن احتياجاتهم ورغباتهم.<sup>(١٥٨)</sup> ويسعى القائد الخادم إلى تمكين التابعين من أجل تلبية حاجتهم إلى احترام الذات والتحكم في الوظيفة. كما يمد التابعين بالدعم الاجتماعي من خلال تعليمهم مهارات جديدة، مما يشبع حاجتهم إلى الانتماء.<sup>(١٥٩)</sup>

ومن مراجعة للدراسات والأدبيات قام بها ياسر وجان M. Yasir & A. Jan ٢٠٢٣ تم رصد العديد من الآليات التي تؤثر القيادة الخادمة من خلالها على سلوكيات التابعين، حيث يجب أن يهتم القائد الخادم بتحقيق ما يلي داخل المنظمات:<sup>(١٦٠)</sup>

- أ- التعلم الاجتماعي: فالقادة الذين يمنحون أتباعهم مكانتهم وموقعهم المناسب في المنظمة غالبًا ما يعتبروا نماذج يحتذى بها ويتعلم منهم الآخرون.
- ب- التبادل الاجتماعي: فعندما يسعى القائد الخادم إلى تنمية المرؤوسين وتقدير اهتماماتهم، فهم يبادلون هذا السلوك من خلال تجنب السلوك التنظيمي المنحرف.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

ج- الهوية الاجتماعية: فعندما يعطي القائد أولوية لرفاهية المرؤوسين ومساعدتهم على التطور والنجاح، يدفعهم ذلك في المقابل إلى تجنب السلوكيات السلبية التي يمكن أن تضر بالمنظمة، والمشاركة في أنشطة مفيدة للمنظمة.

د- الالتزام المعياري: حيث تطور اللقاءات الإيجابية بين القائد الخادم والمرؤوسين من الالتزام المعياري لدى المرؤوسين تجاه منظماتهم؛ مما يمنعهم من المشاركة في أنشطة تنظيمية منحرفة.

هـ- العدالة: فالقائد الخادم يساعد في توفير بيئة عمل للمرؤوسين تتسم بالعدالة والنزاهة، والتي بالتالي تمنعهم من القيام بأنشطة تنظيمية منحرفة.

و- الثقة: فالقيادة الخادمة تطور علاقة قوية قائمة على الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يساعد في التغلب على أية أنشطة منحرفة من جانبهم.

وفي ضوء ما سبق فإن القائد في ظل القيادة الخادمة يمارس العديد من السلوكيات الإيجابية التي تعكس الاهتمام بالمرؤوسين كمراعاة حاجاتهم واهتماماتهم، ومساعدتهم في حل مشاكلهم، علاوة على تنميتهم، وبناء علاقات معهم من أجل فهم حاجاتهم. كما تهتم القيادة الأخلاقية بمعاملة المرؤوسين بطريقة أخلاقية، وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار، وتعزيز إدراكاتهم للعدالة، وتمكينهم بما يساعدهم على التحكم في الوظيفة.

وتساعد السلوكيات السابق ذكرها في تهيئة بيئة العمل الملائمة للعاملين بالمنظمات ومنها المنظمات التعليمية، والتي تساعد على التغلب على العديد من المحددات السلبية التي تؤثر على سلوكياتهم، وتؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية؛ حيث يؤدي الاهتمام بالمرؤوسين ومراعاة حاجاتهم واهتماماتهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم وبناء علاقات معهم إلى مواجهة العديد من ضغوط العمل السلبية التي يواجهونها بالعمل، مثل: ضعف ظروف وأدوات بيئة العمل، والضغوط المرتبطة بالوقت، وعبء الدور، وغيرها من الضغوط.

كما تؤدي سلوكيات القائد الخادم التي تركز على تنمية إدراكات العاملين للعدالة، وتشجيع التواصل بينهم، والتصرف معهم بطريقة أخلاقية، ومنحهم مكانتهم وموقعهم المناسب في المنظمة، إلى تجنب ظهور نمط الإشراف التعسفي لدى القيادات بالمنظمات التعليمية. علاوة على ذلك فإن الاهتمام بحاجات العاملين المادية والمعنوية وتحقيق رضاهم وتوفير الدعم لهم وتشجيعهم على المشاركة وتقديم الأفكار من شأنه بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تواجه سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية.

وقد أشار بيسن H. Paesen ٢٠١٩ إلى أن هناك العديد من التأثيرات الإيجابية للقيادة الخادمة على عدد من المتغيرات مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والأداء على المستوى التنظيمي والفريقي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للمرؤوسين. كما تؤثر القيادة الخادمة سلباً على سلوك الانحراف التنظيمي في العمل وسلوكيات العمل المضادة للمجتمع،<sup>(١٦١)</sup> وتشجع على مشاركة المعرفة ونموها، وتقلل من ميل العاملين لإخفاء المعرفة.<sup>(١٦٢)</sup> كذلك تعد القيادة الخادمة محدد لثقة المرؤوسين في قائدهم الخادم الذي يحرص على بناء مناخ من الثقة داخل المنظمة.<sup>(١٦٣)</sup>

كما توصل إقبال وآخرون A. Iqbal et al. ٢٠٢١ إلى أن هناك علاقة سلبية بين القيادة الخادمة وسلوك الانحراف التنظيمي لدى العاملين.<sup>(١٦٤)</sup> كما أثبتت نتائج دراسة ياسر وجان M. Yasir & A. Jan ٢٠٢٣ أن هناك علاقة مهمة وسلبية بين القيادة الخادمة والانحراف في بيئة العمل من خلال العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية.<sup>(١٦٥)</sup> ويعني ذلك أن القيادة الخادمة تحقق العدالة التنظيمية التي بالتالي تواجه السلوكيات السلبية من القائد تجاه المرؤوسين وعلى ذلك تحد من السلوكيات المنحرفة للعاملين في بيئة العمل.

وباستقراء ما سبق فإن القيادة الخادمة تعد من الآليات التي يمكن أن تؤثر سلباً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات التعليمية من خلال تنميتها لبيئة عمل داعمة للمعلمين تساعد على مواجهة ضغوط العمل السلبية التي يواجهونها، وتشجيعها

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

على الحد من السلوكيات السلبية من القائد تجاه المرؤوسين، وكذلك إسهامها في بناء ثقافة تنظيمية قوية تواجه سلوكيات العمل السلبية لدى العاملين أو تقاوم ظهورها.

### ٢- مناخ العمل الأخلاقي:

يمثل مناخ العمل البيئة الاجتماعية بالمنظمات التي يتفاعل فيها العاملون. ويؤثر مناخ العمل عليهم وعلى قدرتهم على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من حيث كونه إيجابياً أو سلبياً؛ حيث يؤدي مناخ العمل التنظيمي إلى تكوين إدراكات لدى العاملين توجههم للقيام بسلوكيات محددة.

وتعد إدراكات العاملين للمناخ التنظيمي عملية نفسية تساعدهم في تحديد السلوكيات المتوقع مكافأتها. هذه الإدراكات لا تعكس فقط انطباع العاملين عن بيئة العمل، ولكن تؤثر أيضاً على شعورهم بالضغط ورضاهم الوظيفي والتزامهم وأدائهم، الأمر الذي يؤثر على الإنتاجية الكلية للمنظمة.<sup>(١٦٦)</sup> ولما كان للأخلاق تأثيرات مهمة على فكر الأفراد وسلوكياتهم وعلى توجيه سير الحياة البشرية بالمنظمات؛ لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير مبادئ أخلاقية مناسبة لأهدافها، وجعل العاملين يواءموا هذه المبادئ من أجل تطوير مناخ أخلاقي يوجه سلوكياتهم بالمنظمة، ويسهم في تشكيل كل من العلاقات بينهم وبين إدارة المنظمات.<sup>(١٦٧)</sup>

وقد قدم فيكتور وكولن Victor & Cullen مصطلح مناخ العمل الأخلاقي Ethical Work Climate (EWC) في عام ١٩٨٧، من أجل مساعدة أفراد المنظمة ليس فقط لمعرفة ما يجب عليهم القيام به، ولكن أيضاً معرفة كيفية قيامهم بذلك.<sup>(١٦٨)</sup> وقد وصفا المناخ الأخلاقي على أنه الإدراكات المشتركة لما هو السلوك الصحيح أخلاقياً، وكيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية في المنظمة.<sup>(١٦٩)</sup>

ويعكس مناخ العمل الأخلاقي محتوى القيم الأخلاقية السائدة وقوتها، والمعايير، والاتجاهات، والمشاعر، وسلوكيات أعضاء النظام الاجتماعي.<sup>(١٧٠)</sup> وهو يُعرّف على أنه

ذلك الانطباع الكلي الذي يكونه العاملون تجاه الممارسات الأخلاقية والإجراءات والسياسات داخل المنظمة.<sup>(١٧١)</sup> كما أنه مجموع الإدراكات على المستوى الفردي، ويشير إلى مدى إدراك العاملين لكيفية معاملة المنظمة لهم.<sup>(١٧٢)</sup> كذلك يمثل مجموعة من الممارسات التنظيمية والإجراءات والطرق التي تحدد ما هو صحيح أو خاطئ، وما هو متوقع من العاملين في المنظمة، وكذلك توضيح وتفسير الممارسات الأخلاقية للمنظمات.<sup>(١٧٣)</sup>

وباستقراء ما سبق يتضح أن مناخ العمل الأخلاقي بالمنظمات التعليمية يمثل إدراك العاملين لكيفية معاملة المنظمة لهم من خلال ما تملكه المنظمة من ممارسات، وإجراءات، وسياسات، وقيم، ومعايير. وعلى ذلك فإن الانطباع الذي يكونه العاملون تجاه مناخ العمل الأخلاقي داخل المنظمة هو انعكاس لجهود المنظمة للتأثير على العاملين من أجل إدراك ممارساتها وإجراءاتها على أنها أخلاقية، الأمر الذي يؤثر على سلوكهم الأخلاقي.

ولقد وضع فيكتور وكولن Victor & Cullen عام ١٩٨٨ عدة أبعاد للمناخ الأخلاقي،<sup>(١٧٤)</sup> من بينهم ما يلي:

– **مناخ الاهتمام:** وهو يركز على الاهتمام برفاهية العاملين وكل المستفيدين المتأثرين بقرارات المنظمة.<sup>(١٧٥)</sup> وطبقاً لمعيار التبادل فإنه عندما تهتم المنظمة بالفرد، فإنه يكون ملتزم بالمبادلة.<sup>(١٧٦)</sup>

– **مناخ القانون والسلوك:** وهو يهتم بشكل أساسي بالالتزام بالقانون والمعايير المهنية. وعندما تتوجه المنظمات إلى معاملة العاملين بإنصاف واحترام، يميل العاملون إلى الرد بالمثل من خلال التصرف بطريقة مهنية في العمل والوثوق بالمنظمة لمواصلة الالتزام بالمعايير القانونية والمهنية.<sup>(١٧٧)</sup> ويستند هذا النوع عند اتخاذ القرارات إلى المبادئ والقوانين الخارجية، وكذلك قواعد السلوك المنظمة للمهن المختلفة مثل القوانين التي تضعها الدولة والتعليمات واللوائح التي تسنها منظمات حقوقية. ويسعى

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

العاملون في هذا المناخ بشكل دائم إلى تجنب مخالفة القوانين حتى لا يتعرض أي منهم للعقاب. (١٧٨)

– **مناخ القواعد:** وهو يؤكد على أهمية الالتزام بالقواعد والإجراءات وطاعة العاملين لها بصرامة. (١٧٩) ويتبع فيه العاملون القواعد والإجراءات وسياسات العمل داخل التنظيم. (١٨٠) ومن خلال القواعد الأخلاقية يتعلم كل فرد في المنظمة كيفية التصرف وأي السلوكيات يمكن مكافأتها. ولأن المناخ الأخلاقي يعتمد على التوزيع العادل للموارد والإجراءات القائمة على الشفافية، يُدرك هذا المناخ على أنه يحمي العاملين من المعاملة التعسفية من إدارة المنظمة. (١٨١)

وفي ضوء ما سبق يتضح أن تنمية إدارة المنظمات لمناخ أخلاقي يحتاج إلى الاهتمام برفاهية أعضائها، علاوة على التزام إدارة المنظمة نفسها بالقواعد التنظيمية والسلوكية وكذلك القوانين الموضوعية للمنظمة من المستويات الأعلى، كذلك الالتزام بالقواعد والسلوكيات التي تضعها المنظمة نفسها وتعلن عنها، الأمر الذي يؤدي بالعاملين إلى مبادلة ذلك من خلال الاهتمام بالمنظمة وبالمساهمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الالتزام بالقواعد والقوانين والسلوكيات المحددة لهم.

علاوة على ما سبق يمكن تنمية مناخ أخلاقي بالمنظمات من خلال تدعيم ممارسات القيادة الأخلاقية، وتحسين إدراكات العاملين لممارسات المسؤولية الاجتماعية التنظيمية، علاوة على توظيف المديرين لممارسات الاتصال، وتدعيم ممارسات التمكين. وتعد إدارة الموارد البشرية محدد مهم لتطوير المناخ الأخلاقي، من خلال تبني المنظمات لممارسات تعزيز القدرة والفرص والدافعية. (١٨٢)

وعلى ذلك فإن تبني القيادات بالمنظمات التعليمية للممارسات الأخلاقية التي تقوم على الالتزام بالقانون والمعايير المهنية، ومعاملة العاملين بإنصاف واحترام وعدالة، والاهتمام برفاهيتهم، يساعد على تنمية مناخ أخلاقي بالمنظمة يدفع العاملين إلى مبادلة



ذلك بالسلوكيات الإيجابية، علاوة على تجنب مخالفة العاملين للقوانين وقواعد السلوك. كما أن قيام إدارة المنظمات بمسئولياتها الاجتماعية الداخلية تجاه العاملين بها، والاستعانة بممارسات لتعزيز قدرة العاملين على القيام بمهامهم، وتعزيز دافعيتهم، وتوفير الفرص لهم كالترقية، كل ذلك يمكن أن يساعد في تنمية مناخ أخلاقي بالمنظمات يدعم إدراك العاملين للممارسات الإيجابية من المنظمة تجاههم.

وفي ضوء ما سبق فإن مناخ العمل الأخلاقي يمكن أن يساعد في تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين، تساعد في التغلب على محددات السلوكيات السلبية التي يمكن أن تنشأ بالمنظمات عامة والتعليمية خاصة. حيث يمكن أن يؤدي مناخ العمل الأخلاقي إلى التقليل من ضغوط العمل من خلال إرساء مبادئ العدالة التوزيعية للأجور والمكافآت. كما يساعد على تنمية السلوكيات الإيجابية من القيادات تجاه المرؤوسين وحماية العاملين من المعاملة التعسفية من إدارة المنظمة من خلال التزام القيادات بالمعايير المهنية في معاملة العاملين بإنصاف واحترام، ووضع قواعد والالتزام بها. علاوة على ذلك يمكن أن يساعد المناخ الأخلاقي على تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الاهتمام برفاهية العاملين ومكافأة سلوكياتهم الإيجابية؛ الأمر الذي يمكن أن يسهم في تجنب السلوكيات السلبية المضادة للعمل من العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها.

وتأكيدًا لما سبق أشار سرت وآخرون A. Sert et al. ٢٠١٤ إلى أنه يمكن أن يكون لمدى إدراك العاملين للمناخ الأخلاقي تأثير مباشر على شعورهم بضغوط العمل. فعندما يجبر العاملون على طاعة الأوامر التنظيمية والسياسات والإجراءات التي يدركون أنها غير عادلة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى شعورهم بالضغوط. كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي يرتبط سلبًا بضغوط العمل<sup>(١٨٣)</sup> ويعني ذلك أنه كلما دعمت المنظمة مناخ العمل الأخلاقي، وبذلت جهودًا للتأثير على العاملين من أجل إدراك ممارساتها وإجراءاتها على أنها أخلاقية، انخفضت نسبة شعور العاملين بضغوط العمل.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

كما أن المناخ الأخلاقي يتنبأ بالعلاقة بين القائد والفرد leader-member exchange؛ فالمناخ الأخلاقي الذي يركز على اتباع المعايير الأخلاقية يدعم العلاقات المتبادلة ذات الجودة المرتفعة بين المديرين والمرووسين.<sup>(١٨٤)</sup>

وقد أشار ليشينسكي وروزنبلات O. Lishchinsky & Z. Rosenblatt ٢٠١٠ إلى أنه عندما يدرك المعلمون أن المناخ التنظيمي يدعم الاهتمام بهم، فهم يشعرون بضمان رفايتهم، وأنهم مسئولون تجاه الآخرين من المستفيدين كالطلاب، وأولياء الأمور، والزملاء، مما يساعد ذلك على تقوية علاقتهم بالمدرسة، وتشجيع التعاون والارتباط بها، ويؤدي أخيراً إلى درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.<sup>(١٨٥)</sup>

كما أشار نويمان A. Newman et al. ٢٠١٧ إلى أن مناخ العمل الأخلاقي له العديد من التأثيرات الإيجابية على اتجاهات العاملين بالمنظمات؛ حيث يؤثر إيجابياً على شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وبالثقة في المشرفين، ويؤثر سلباً على نواياهم لترك العمل من خلال تقليل غموض الدور وصراع الدور. كما أن هناك علاقات إيجابية بين المناخ الأخلاقي واتجاهات أخرى للعمل مثل الرضا بالمشرف، والموافاة بين الفرد والمنظمة.<sup>(١٨٦)</sup>

وفي سياق المنظمات التعليمية توصلت إحدى الدراسات إلى أن مناخ العمل الأخلاقي له تأثير إيجابي على مشاركة المعلمين؛ بسبب تأثيره على شعورهم بالحرية والسلام والعدالة والأمن، لذلك يتكون لديهم الرغبة لبذل جهود أكبر والقيام بأداء أعلى وأداء المهام بنجاح. كما توصلت إلى أن هناك تأثير مهم لمناخ العمل الأخلاقي على رفاية المعلمين، وأن المنظمة التعليمية ذات المستوى المرتفع من المناخ الأخلاقي يكون لدى معلمها الرغبة في المساهمة في تحقيق رفاية الآخرين، وإقامة علاقات جيدة معهم. وبجانب ذلك إذا كان هناك تعاون وعلاقة جيدة بين المعلمين فإن ذلك يساعدهم في كسب خبرة من خلال مشاركة الأفكار والمقترحات.<sup>(١٨٧)</sup>

ومن جانب آخر يمكن أن يتنبأ المناخ الأخلاقي بالسلوكيات الأخلاقية لدى العاملين، واتجاهاتهم الوظيفية؛ ففي هذا السياق توصلت دراسة باجليارو وآخرون S. Pagliaro et al. ٢٠١٨ إلى أن المناخ الأخلاقي الإيجابي يؤدي إلى ميل العاملين للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين. (١٨٨)

كما توصلت دراسة ياسر وراسلي M. Yasir & A. Rasli ٢٠١٨ إلى أن المناخ التنظيمي الأخلاقي هو واحد من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على السلوكيات المنحرفة للعاملين في بيئة العمل؛ (١٨٩) حيث أنها تعكس انطباعات العاملين للبيئة التنظيمية على أنها غير سارة وغير مرضية. وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن العاملين الذين يدركون المنظمة على أنها لا تلبّي التزاماتها لتوفير بيئة عمل مناسبة يشعرون بأنه مسموح لهم التصرف بشكل منحرف. (١٩٠) وعلى ذلك هناك علاقة سلبية بين مناخ العمل الأخلاقي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وباستقراء ما سبق يتضح أن هناك العديد من الفوائد لتنمية مناخ عمل أخلاقي بالمنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة. الأمر الذي يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية المناخ الأخلاقي لديها بما يساعدها على مواجهة محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

### ٣- التوازن التنظيمي:

يعد الاستثمار في العاملين من الآليات الضرورية التي تحتاج المنظمات إلى الاستعانة بها من أجل تحقيق مخرجات إيجابية. ويمكن أن يحقق الاستثمار في العاملين - من خلال تلبية حاجاتهم- اتجاهات إيجابية لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها. وهناك العديد من المصطلحات التي اهتمت بها الأدبيات والدراسات المختلفة والتي تعكس تلبية حاجات العاملين وتؤثر في التبادل بينهم وبين المنظمة من بينها مصطلح التوازن التنظيمي.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

ويعرّف التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium على أنه: التوافق بين الاستثمار في الموارد البشرية (من خلال التحفيز) والعائد من هذا الاستثمار من خلال إنتاجية العاملين في المنظمة، وهو يمثل المساواة بين اهتمامات العاملين وصحاب العمل.<sup>(١٩١)</sup> كما يعرف على أنه: قدرة المنظمة على إحداث توازن بين المغريات المقدمة من المنظمة وإسهامات العاملين فيها.<sup>(١٩٢)</sup> كذلك يعرف التوازن التنظيمي على أنه: قدرة المنظمة على توفير العوامل الدافعة للعاملين لتحقيق نتائج إيجابية.<sup>(١٩٣)</sup>

ويعني ذلك أن التوازن التنظيمي يشير إلى حدوث توافق بين ما تقدمه المنظمة للعاملين، وما تحصل عليه من إسهاماتهم. وبذلك فهو يؤثر على قيام العاملين بما يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة. ويمكن أن يكون ذلك في صورة سلوكيات إيجابية نافعة للمنظمة.

ويعد فايول Fayol أول من استخدم مفهوم التوازن في مبادئه الإدارية. وطبقاً له فإن كل منظمة تحتاج إلى تحقيق التوازن بين الاهتمامات الفردية والاهتمامات التنظيمية.<sup>(١٩٤)</sup> فالمنظمة تلبي حاجات العاملين، وفي مقابل ذلك يلبي العاملون حاجة المنظمة. ويؤكد ذلك على أن التوازن التنظيمي يقوم على تلبية اهتمامات المنظمة والعاملين في آن واحد، وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين.

وتزعم نظرية التوازن التنظيمي أن استمرارية وجود المنظمة يعتمد على نجاحها في تقديم الحوافز للعاملين، بما يسهم في تحفيزهم على استمرار بذل جهودهم لصالح المنظمة التي يعملون بها. وطبقاً لهذه النظرية فإن العاملين يتم تحفيزهم للبقاء في منظماتهم والمساهمة فيها طالما كانت الحوافز المقدمة لهم مساوية للإسهامات المتوقعة منهم أو تتعدها. لذلك تحتاج المنظمات إلى تحديد المستوى المرغوب للمساهمة من عاملها، والقيمة الاقتصادية لهذه المساهمات.<sup>(١٩٥)</sup> وفي ضوء ذلك فإن استمرار بقاء المنظمة يتأثر بوجود توازن بين الحوافز المقدمة للعاملين وإسهاماتهم.<sup>(١٩٦)</sup>

وتمتد الحوافز (أي الاستثمار في الموارد البشرية) التي تقدمها المنظمة إلى أبعد من الأجر لتشمل أيضا ما يعزز رفاهية العاملين مثل التدريب والأمن الوظيفي،<sup>(١٩٧)</sup> وتوفير فرص للترقية، وتوفير فرص للعاملين داخل المنظمة لتطوير شخصياتهم ونموها.<sup>(١٩٨)</sup> ويمكن أن يبادل العاملون هذا الاهتمام في شكل اتجاهات إيجابية وسلوك تعاوني تجاه المنظمة، وإسهامات للعاملين تجاهها، الأمر الذي يعكس وجود توافق بين اهتمامات صاحب العمل واهتمامات العاملين.<sup>(١٩٩)</sup> ومن مشاركات العاملين أيضًا داخل المنظمة مقابل إسهامات المنظمة تجاههم هو قدرة العاملين على تجاوز المشكلات وتحقيق الأهداف، وتنمية علاقات جيدة بين العاملين وزيادة التفاهم بينهم، علاوة على تنمية علاقات جيدة مع الإدارة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(٢٠٠)</sup>

علاوة على ما سبق يتكون التوازن من خلال الإدراكات الفردية للعاملين، وتقييمهم للتوازن بين المدخلات والمخرجات وبين الحقوق والمسئوليات. ومقابل استثمار العاملين للوقت والجهد توفر المنظمات الحوافز وظروف العمل الجاذبة وفرص الترقية.<sup>(٢٠١)</sup>

وقد طور فرويز A. Froese ٢٠١٧ نموذج من أجل تطوير الفهم لمصطلح التوازن، ويتضمن هذا النموذج بعدين: التوازن الداخلي، وهو يشير إلى التوازن بين المنظمة والعاملين بها، والتوازن الخارجي، وهو يشير إلى التوازن بين المنظمة وبيئتها. ويشمل التوازن الداخلي التوازن بين المدخلات والمخرجات، وهو يشير إلى حالة تهيئة قيمة مشتركة للعاملين والإدارة والمنظمة وتعزيز ثقافة الولاء والالتزام، ويهتم هذا التوازن بالمساهمة العادلة للموارد بين الأفراد والمنظمة. كما يشمل التوازن الداخلي التوازن بين الحقوق والمسئوليات من خلال تحديد الحقوق والواجبات بوضوح، والتوزيع العادل لها بين الأفراد والوحدات التنظيمية.<sup>(٢٠٢)</sup> فعندما يقيم العاملون العلاقة بين المدخلات التي يحصلون عليها ومخرجاتهم وبين حقوقهم والمسئوليات التي تسند لهم، ويجدون أن هناك توازن بين الجانبين، يؤثر ذلك على شعورهم بضرورة المبادلة.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

كما أن من التوازنات التي يجب على المنظمات تحقيقها هو التوازن بين السلطة والمسئولية، ووضع سياسة واضحة للمكافآت والحوافز للعاملين، وكذلك تطبيق سياسة للعقوبات على العاملين المقصرين وأصحاب السلوكيات السلبية في العمل. (٢٠٣) كما يركز التوازن التنظيمي على نجاح الإدارة في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتحقيق النجاح والتفوق للمنظمة ولأنفسهم. (٢٠٤) ومن أجل تلبية مطالب العاملين وتوقعاتهم فإن إدارة المنظمات يجب أن تغرس الشعور بالعدالة في جميع أرجاء المنظمة. وقد أشار فرويز A. Froese ٢٠١٧ إلى أن التوازن التنظيمي يتطلب زيادة ربح المنظمة، وبالتالي تنمية قدرتها على إشباع حاجات المستفيدين. (٢٠٥)

وفي ضوء ما سبق فإن تحقيق التوازن التنظيمي يمكن أن يساعد في تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين، تساعد في التغلب على محددات السلوكيات السلبية التي يمكن أن تنشأ بالمنظمات التعليمية. حيث يمكن أن يساعد التوازن التنظيمي على مواجهة ضغوط العمل التي يواجهها المعلمون من خلال تحقيق التوازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، وبين الحقوق والمسئوليات عن طريق العديد من الممارسات، مثل: توفير فرص التدريب والترقية، وتنمية قدرة العاملين على تجاوز المشكلات وتحقيق الأهداف.

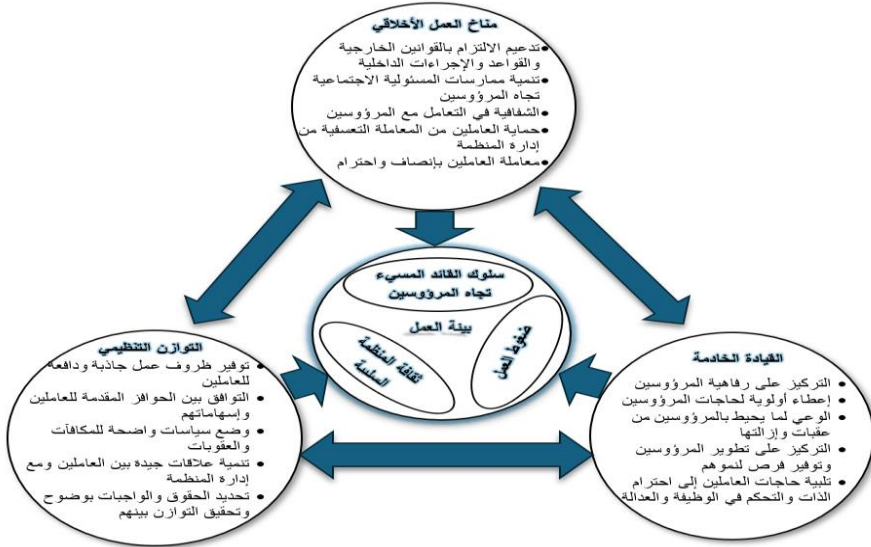
علاوة على ما سبق يمكن أن يساعد التوازن التنظيمي في تحسين سلوك القائد تجاه المرؤوسين من خلال تنمية حرصهم على تحديد الحقوق والواجبات بوضوح، وتحقيق التوزيع العادل لها، وتنمية علاقات جيدة بين العاملين وزيادة التفاهم بينهم. كما يمكن أن يساعد التوازن التنظيمي على تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال تقديم الحوافز للعاملين، ووضع سياسات واضحة للمكافآت والحوافز، وتطبيق سياسات للعقوبات على العاملين المقصرين وأصحاب السلوكيات السلبية في العمل، وتشجيع العاملين وتحفيزهم على النجاح والتفوق.

وتؤكد نظرية التنظيم أن نجاح المنظمة هو وظيفة لقدرتها على الوصول لحالة التوازن والحفاظ عليها. وعلى ذلك فإن المنظمات تطمح لتحقيق التوازن من أجل تعظيم أدائها وضمان وجودها، وجذب العاملين المتحمسين وإرضاء المستفيدين؛ بما يعود بالنفع على المنظمة وعلى كافة مجموعات المستفيدين الداخلية والخارجية. كما أن المنظمات المتوازنة تعد أكثر حيوية وكفاءة ونجاحًا وأيضًا استدامة من غيرها. أما المنظمات غير القادرة على تحقيق التوازن على المدى الطويل تفقد قدرًا كبيرًا من إمكانياتها وتضر بتواجدها. (٢٠٦)

علاوة على ما سبق فإن عدم التوازن داخل المنظمة يؤدي إلى مزيد من المشاعر السلبية، وحالات عدم الرضا لدى العاملين، وبالتالي ارتفاع معدلات ترك العمل. (٢٠٧) وينشأ ذلك نتيجة تجاهل المنظمة لتحقيق التوافق بين مدخلات العاملين ومخرجاتهم، وبين الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين؛ مما يؤدي ذلك بالعاملين إلى تجنبهم المساهمة في تحقيق المنظمة لأهدافها، الأمر الذي ينشأ عنه سلوكيات للعاملين تضر بمصلحة المنظمة والعاملين بها. وفي ضوء ذلك فإن تحقيق المنظمات للتوازن التنظيمي بين أهدافها وأهداف العاملين يمكن أن يساعد في تفعيل إسهامات العاملين الإيجابية في المنظمة، مما يؤثر ذلك على إنتاجية المنظمة وأدائها.

وباستقراء ما سبق يتضح أنه يمكن مواجهة محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تبني المنظمات عامة -والتعليمة خاصة- للآليات المناسبة التي تساعد في تهيئة بيئة العمل المناسبة للعاملين. ويمكن توضيح تأثير الآليات السابق ذكرها (القيادة الخامة، ومناخ العمل الأخلاقي، والتوازن التنظيمي) على محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشكل التالي:

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية



شكل (٢) يوضح تأثير آليات مواجهة محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على تلك المحددات

(الشكل من إعداد الباحثة)

يتضح من الشكل السابق أن كلاً من القيادة الخادمة ومناخ العمل الأخلاقي والتوازن التنظيمي يمكن أن يؤثر على بيئة العمل التي تشتمل على ضغوط العمل وسلوك مسيء من القائد تجاه المرؤوسين وثقافة تنظيمية سلبية. كما يتضح من الشكل أن كلاً من القيادة الخادمة ومناخ العمل الأخلاقي والتوازن التنظيمي يؤثر على الآخر؛ فالقيادة الخادمة من خلال تركيزها على رفاهية المرؤوسين، وتلبية حاجاتهم، وإزالة العقبات التي تحيط بهم في بيئة العمل، وتوفير الفرص لنموهم، وتوفير الاحترام لهم، يمكن أن تساعد في توفير مناخ أخلاقي وتحقيق التوازن التنظيمي. كما أن المناخ الأخلاقي يدعم القيادة الخادمة والتوازن التنظيمي من خلال تدعيمه للالتزام بالقوانين والإجراءات، وتوفير الشفافية في التعامل مع المرؤوسين، وقيام إدارة المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية تجاههم، ومعاملة العاملين بإنصاف واحترام. كذلك يسهم التوازن التنظيمي في تدعيم المناخ الأخلاقي والقيادة الخادمة من خلال توفير ظروف عمل جاذبة



ودافعة للعاملين، وتحقيق التوافق بين ما يقدم للعاملين وإسهاماتهم، وتنمية علاقات جيدة بين العاملين وإدارة المنظمة، وكذلك تحديد حقوق العاملين وواجباتهم بوضوح، وتحقيق التوازن بينهم.

### **القسم الثالث: واقع المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر:**

يسعى هذا القسم إلى رصد جوانب القوة والضعف المرتبطة بمحددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، والتي تم تحديدها في الإطار النظري للبحث، وهي: ضغوط العمل، وسلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين، وثقافة المنظمة (المدرسة)، وذلك من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والدراسات ذات الصلة على النحو التالي:

#### **١- ضغوط العمل:**

يواجه المعلمون عامة ومعلمي المدارس الثانوية العامة خاصة العديد من ضغوط العمل السلبية التي تؤثر على سلوكياتهم تجاه المدرسة التي يعملون بها. وقد ترجع هذه الضغوط إلى العديد من الأسباب منها ما يرتبط بأدوارهم، وأخرى ترتبط بظروف بيئة العمل داخل المدرسة والتي تعوق جهودهم.

ولقد بُذلت العديد من الجهود على المستوى القومي من أجل مواجهة ضغوط العمل لدى المعلمين بالمدارس بشكل عام والثانوية العامة بشكل خاص، من خلال تحسين أوضاعهم المادية والاجتماعية، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم؛ بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة والتغييرات المستمرة خاصة في المرحلة الثانوية العامة، علاوة على محاولة تحسين ظروف بيئة العمل داخل المدرسة الثانوية العامة؛ بما يدعم جهود المعلمين ويمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة.

ومن الجهود البارزة التي قامت بها الدولة المصرية من أجل الارتقاء بالأوضاع المادية والاجتماعية للمعلمين هو صدور قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧. (٢٠٠٨) وقد حدد هذا

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

القانون شغل وظيفة معلم من خلال توافر مهارات ومعارف ومتطلبات محددة. وكذلك يكون تقويم الأداء والترقية بناء على معايير محددة، الأمر الذي يحفز المعلمين على العمل والتميز، مما يساعد على تخفيف الضغوط التي يواجهها المعلمون. كما ساعد هذا القانون على تحسين الأوضاع المادية للمعلمين.

كما أقر قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين وفقاً للمادة رقم (٧٥)، (٢٠٩) وهي تهدف إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة؛ بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية والأكاديمية. (٢١٠) وبجانب الأكاديمية المهنية للمعلمين تقوم وحدات التدريب والجودة بالمدارس وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٣٧) لسنة ٢٠١٢ بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وإعداد وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وتبادل المهارات الفنية بين العاملين بالمدرسة وتنميتها، والاستفادة من خبرات المبعوثين العائدين من الخارج، ونقلها إلى باقي العاملين بالمدرسة. (٢١١)

ويمكن أن تسهم الجهود السابق ذكرها في تنمية مهارات ومعارف المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة، مما يساعدهم على مواجهة الضغوط التي يشعرون بها نتيجة العبء الذي ينتج من الأدوار الجديدة الملقاة على عاتقهم بسبب التغييرات المستمرة خاصة في المرحلة الثانوية العامة، وكذلك القلق من الفهم غير المؤكد للأدوار الجديدة.

ونتيجة لتوجه الدولة المصرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين من خلال تطوير النظام التعليمي، توجهت الوزارة إلى تطوير برنامج التعليم الثانوي العام في مصر من حيث تطوير نظام الدراسة والامتحانات والتقويم والاستعانة بالتابلت في العملية التعليمية، وهو ما شكل ضغوطاً على المعلمين؛ فهم المنوط بهم تنفيذ هذه التغييرات، ولذلك كان هناك العديد من الجهود

التي بُذلت على المستوى القومي من أجل تخفيف الضغوط التي يمكن أن تؤثر على المعلمين بسبب تلك التغييرات.

ففي هذا السياق جاءت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) بالعديد من الركائز الرئيسية من بينها: تحسين المباني المدرسية، والتأكد من أن الأبنية المدرسية والأماكن المتاحة والتجهيزات والموارد تؤدي إلى تدريس أصيل وترتكز على المعايير القومية، علاوة على تحسين جودة الحياة المدرسية، وتحسين أداء المعلمين وتحفيزهم في تطبيق المناهج الجديدة المطورة.<sup>(٢١٢)</sup>

كما اشتملت الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤-٢٠٣٠) على العديد من الأهداف من بينها ما يلي:<sup>(٢١٣)</sup>

- تدعيم قدرات المعلمين في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي.
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم على مستوى التعليم الثانوي؛ بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية.
- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين، وتنمية قدراتهم للاستفادة منها في الحصول على المصادر التعليمية، وتخطيط الدروس وتقديمها، وإدارة الفصول الدراسية بفعالية، والتواصل مع تلاميذهم وأولياء أمورهم خارج حدود الفصل الدراسي.

ويؤكد ما سبق على توجه وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في مصر إلى محاولة تهيئة الظروف المحيطة بالمعلمين بالمدارس الثانوية العامة من أجل مواجهة الضغوط التي تنشأ أثناء عملهم، كتهيئة البيئة المدرسية من أبنية مدرسية وتجهيزات وموارد مادية تساعد على التدريس، وتطوير قدرات المعلمين، بما يساعد على تحفيزهم على تطبيق التغييرات الجديدة في العمل، وبالتالي مواجاة الضغوط التي يشعرون بها بسبب قصور البيئة المادية.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

علاوة على ما سبق قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بإنشاء المنصة الإلكترونية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين عام ٢٠٢٢ بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لكي تعمل على تطوير المهارات والقدرات المهنية للمعلمين لمواكبة أحدث وسائل واستراتيجيات التعلم. وتتيح المنصة للمعلمين الإمكانية لتطوير مهاراتهم من خلال متابعة الأداء للوصول لأفضل النتائج، وتقديم محتوى إثرائي لتجربة تعلم متميزة، وتدريب وتوجيه مهني مستمر، وساعات تدريبية معتمدة، وحقائب تدريبية متنوعة لاكتساب مهارات جديدة.<sup>(٢١٤)</sup>

وفي إطار حرص الوزارة على النهوض بالتعليم -وحيث أن المعلم هو أساس تلك النهضة- فقد قررت الوزارة تحفيز المعلمين تشجيعاً لهم على مئابرتهم وجهودهم المقدمة من أجل النهوض بالمجتمع وتقديرًا من الوزارة للمعلمين، من خلال تقديم برنامج للمعلمين باسم "أنا المعلم"، وهو برنامج تحفيزي تقدمه وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لأجل المعلمين عن طريق منحهم خصومات لدى بعض التجار بجمهورية مصر العربية، على أن يقوم المعلم المسجل عبر موقع الوزارة الإلكتروني بالدخول عليه، ثم يظهر للمعلم أسماء التجار وفروعهم ونسبة الخصم الممنوحة لدى كل تاجر، ثم يختار المعلم من بين التجار المتاحين له من يرغب في الحصول على تخفيض لدى فروعهم.<sup>(٢١٥)</sup> وعلى الرغم من جهود الوزارة على مستوى الوثائق الرسمية في سبيل التغلب على الضغوط التي يواجهها المعلمون بالمدرسة الثانوية العامة من خلال تحسين ظروفهم المادية، وتحسين البيئة المادية بالمدارس، وتوفير التنمية المهنية لهم، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى وجود عدد من مواطن الضعف والقصور التي تؤدي إلى شعور المعلمين بالضغوط.

حيث أكدت دراسة غنيم وآخرون ٢٠٢١ على تدني المستوى الاقتصادي للمعلم من حيث قلة رواتبهم، وضعف تحفيزهم المادي؛ حيث لم يسفر تطبيق الكادر الخاص

للمعلمين وما ارتبط به من حوافز مادية بسيطة عن تحسين حقيقي في مستواهم الاقتصادي؛ مما يزيد من شعورهم بتجاهل الوزارة لمعاناتهم الاقتصادية ومطالبهم المشروعة بزيادة رواتبهم لتوفير حياة كريمة لأسرهم، مما يزيد من شعورهم بالسلبية واللامبالاة تجاه العمل، ويقلل من جهودهم ودافعيتهم للإنجاز والتطوير.<sup>(٢١٦)</sup>

كما توصلت دراسة زهران ٢٠٢١ إلى أن عدد ساعات العمل داخل المدرسة الثانوية العامة لا يتناسب مع طبيعة العمل ولا مع الراتب المقدم، حيث إن كمية العمل المنجز ربما تكون أكبر من الراتب المقدم الذي لا يسد احتياجاتهم ولا يناسب الوضع الاقتصادي العام في المجتمع.<sup>(٢١٧)</sup> الأمر الذي يشير إلى زيادة عبء العمل لدى المعلمين مع تدني المقابل المادي للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالضغط.

وقد توصلت دراسة أحمد ٢٠١٩ إلى أن هناك شكوى لدى المعلمين من تطبيق المناهج المطورة بالتعليم الثانوي العام دون تطوير مصاحب للمعلمين من خلال تقديم دورات تدريبية كافية لهم أثناء الخدمة ليكونوا قادرين على تقديم هذه المناهج المطورة للطلاب بالصورة المحققة لأهداف التطوير. كما أن التدريب يقتصر فقط على الجوانب النظرية، ولا يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، ولا يستهدف توفير المتطلبات التدريبية التي يحتاجها المعلم لتطبيق المناهج المطورة بكفاءة عالية.<sup>(٢١٨)</sup>

كذلك أكدت نتائج دراسة مصطفى ٢٠٢١ على ضعف وحدة التدريب والجودة بالمدرسة الثانوية العامة في تقديم فرص ابتكارية تساعد على تحقيق التنمية المهنية المرجوة للعاملين بالمدرسة تسهل عليهم مواكبة التغيرات الحادثة.<sup>(٢١٩)</sup> كما توصلت دراسة هلال ومحمود ٢٠٢٣ إلى وجود بعض جوانب القصور في البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين حيث تفتقد إلى الجانب التطبيقي، كما أنها لا تلبّي حاجاتهم التدريبية، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على التعامل مع المتغيرات في بيئة العمل.<sup>(٢٢٠)</sup>

ويشير ما سبق إلى ضعف الاهتمام بتنمية المعلمين بالشكل الذي يساعد على تلبية حاجاتهم التدريبية، ويساعدهم على التعامل مع التغيرات في الأدوار التي يقومون بها،

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى شعورهم بغموض الأدوار التي يقومون بها خاصة مع تعدد التغييرات في نظام الدراسة والمقررات الدراسية ونظام التقويم، ومن ثم شعورهم بالضغط.

ومن جانب آخر أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة المدرسة تغفل توزيع المهام والمسئوليات على المعلمين في ضوء معايير محددة بما يتناسب مع مهاراتهم، وكذلك لا تهتم بتوفير نظام لمتابعة أدائهم ومدى تنفيذهم لمسئولياتهم ومهامهم المنوطة بهم. (٢٢١) علاوة على قصور دور إدارة المدرسة نحو أعضائها فيما يتعلق بتعريفهم بمهامهم المحددة في بطاقات الوصف الوظيفي. (٢٢٢) مما يؤدي ذلك إلى غموض في بعض الأدوار التي يقوم بها معلمي المدارس الثانوية العامة الأمر الذي يمثل ضغوطاً عليهم.

ولما كان لظروف بيئة العمل دورٌ كبيرٌ في دعم جهود المعلمين داخل المدرسة، والتي تتمثل في أدوات العمل والتجهيزات المدرسية والبيئة المادية، وعلى الرغم من تأكيد الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) على ضرورة الاهتمام بالأبنية المدرسية والبنية التحتية بالمدرسة؛ إلا أنه أشارت إحدى الدراسات إلى أن المدرسة الثانوية العامة في مصر تعاني من ضعف الاهتمام بالبنية التحتية، وتفتقد البيئة المدرسية للمظاهر والسمات الجمالية في المباني المدرسية والمعامل والمرافق. (٢٢٣)

وعلى الرغم من استجابة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في مصر للتطور السريع في تكنولوجيا التعليم، والتي تمثلت في تزويد المدارس بأجهزة الكمبيوتر وشبكات الإنترنت ومعامل الوسائط المتعددة وإعطاء التابلت للطلاب، فإن هذه الاستجابة لم تكن في إطارها الصحيح حيث لم تبدأ بإعداد الكفاءات البشرية التي تعمل على توظيف هذه التكنولوجيا والإفادة منها في التعليم. (٢٢٤)

وعليه فإن المدرسة الثانوية العامة تعاني من قصور في البيئة المادية، على الرغم من الجهود المبذولة لتطويرها، الأمر الذي يعوق المعلمين عن قيامهم بمسئولياتهم المختلفة؛ مما يمثل ضغوطاً عليهم بسبب ضرورة إنجاز مهامهم في ظل ضعف البيئة المادية.

وفي ضوء ما سبق فإن هناك العديد من المشكلات التي تحيط بالمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة منها ما يرتبط بالبيئة المادية، وقصور التدريب المقدم لهم، وقلة أعدادهم، وزيادة أعباء العمل، وغيرها من المشكلات التي تشكل ضغوطاً عليهم؛ مما قد يؤدي بهم إلى القيام بسلوكيات مضادة للإنتاجية تكون ضارة للمدرسة التي يعملون بها.

## ٢- سلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين (المعلمين):

تؤثر سلوكيات القيادات المدرسية على ردود فعل المعلمين وسلوكياتهم تجاه المدرسة التي يعملون بها. وقد بذلت الدولة المصرية جهودها من أجل الارتقاء بالقيادات المدرسية، وبالتالي تمكينهم من ممارسة أدوارهم القيادية، وتنمية قدرتهم على التعامل مع المرؤوسين. ففي هذا السياق أصدرت الوزارة قرارات خاصة باختيار القيادات المدرسية وتدريبهم، وتحديد أدوارهم ومسئولياتهم ليكونوا بمثابة قدوة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.

فطبقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣ يكون شغل وظيفة مدير مدرسة وفقاً للعديد من الشروط من بينها اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية والتي تقررها الأكاديمية المهنية للمعلمين. ويتم الإعلان عن وظائف الإدارة المدرسية الشاغرة بها في مسابقة عامة في نطاق المحافظة من خلال إعلان في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار، وتقوم اللجنة المختصة بالنظر في المرشحين لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقاً لمعايير محددة من بينها القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، والقدرة على التجديد والابتكار. (٢٢٥)

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

ويتضح مما سبق الاهتمام على المستوى القومي باختيار القيادات المدرسية بحيث لا يكون من خلال الأقدمية؛ ولكن من خلال معايير محددة، واختبارات، ومقارنات بين المتقدمين للوظيفة، من أجل التأكد من تمكن من يشغل الوظيفة القيادية على مستوى المدرسة من المهارات القيادية التي تساعده على التعامل مع المعلمين.

وبجانب وجود معايير لاختيار القيادات المدرسية تقدم الأكاديمية المهنية للمعلمين دورات تدريبية للقيادات المدرسية لتنميتهم مهنيًا من أجل الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم.<sup>(٢٢٦)</sup> بالإضافة لذلك صدر قرار وزاري رقم ١١٩ لسنة ٢٠١٤ بإنشاء وحدة تسمى "مركز إعداد القادة" تتبع وزير التربية والتعليم لإعداد جيل من القيادات المبدعة والقادرة على تحمل المسؤولية الوطنية. ويختص المركز بتخطيط برامج التنمية المهنية للقادة، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق تنميتهم المهنية، والارتقاء بالمهارات المختلفة للقادة في المنظمات التعليمية على مختلف مستوياتها، وتنمية قدراتهم.<sup>(٢٢٧)</sup>

وفي ضوء ما سبق فإن هناك اهتمام على مستوى وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من أجل إحداث التنمية المهنية للقيادات المدرسية؛ حيث إن قدرة القيادات المدرسية على القيام بمهامهم القيادية ومواجهة المشكلات التي تطرأ على المدرسة لا ترتبط فقط بالمهارات التي يتم اختيارهم على أساسها، ولكنها تحتاج أيضا إلى تنميتها وتطويرها.

وتأكيدًا للجهود السابق ذكرها جاء بالخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) العديد من الأهداف التنفيذية المرتبطة بالقيادات المدرسية، من بينها وضع معايير وأسس موضوعية وصادقة لاختيار القيادات المدرسية وتطبيقها، علاوة على بناء قدرات القيادات وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال، والتنمية المهنية الذاتية وتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين.<sup>(٢٢٨)</sup> مما يمكن أن يؤثر على الارتقاء بأسلوب معاملتهم للمعلمين.



ومن المعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية (المدير والكلاء) وفقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٣ توفير بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني، والالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي، وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار، والالتزام بالأخلاق المهنية. (٢٢٩)

ويمكن أن يؤدي الالتزام بهذه المعايير إلى التزام القيادات المدرسية بالتعامل مع المعلمين بطريقة إيجابية وأخلاقية، والتحدث معهم بشكل إيجابي، مع تجنب السلوكيات اللفظية العدائية، والحرص على تنمية التواصل بين المعلمين، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى وجود علاقات جيدة بين القيادات المدرسية والمعلمين مما يدعم لديهم السلوك الإيجابي في العمل.

ومن الجهود التي قامت بها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني هو إصدار لائحة الانضباط المدرسي وفقاً للقرار الوزاري رقم (٢٨٧) لعام ٢٠١٦، وقد جاء من ضمن أهدافها تدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية والمعلمين. ولمدير المدرسة وكذلك وكلائها العديد من المسؤوليات وفقاً لهذه اللائحة من بينها تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين، وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات، وتوفير المناخ المناسب للمعلمين على نحو يتيح لهم استثمار قدراتهم ويشجعهم على الإبداع، ومتابعة مشكلاتهم والعمل على معالجتها؛ بما يراعي ظروفهم ويشعرهم بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي. (٢٣٠) الأمر الذي يشجع القيادات المدرسية على تبني سلوكيات إيجابية في التعامل مع المعلمين.

كما حدد القرار الوزاري رقم (١٦٤) لسنة ٢٠١٦ مسؤوليات مديري المدارس - ومن بينهم مديري المدارس الثانوية العامة- للقيام بالعديد من المهام من بينها ما يلي: (٢٣١)

- دعم التواصل وتهيئة قنواته داخل المدرسة.
- دعم أدوار جميع العاملين بالمدرسة، والعمل على تكامل الجهود كافة.
- تهيئة بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

- حفز العاملين على تطوير أدائهم المهني، مع تهيئة فرص التنمية المهنية المتساوية للعاملين كافة.
- تقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة.
- و عند التزام مديري المدارس الثانوية العامة بالقيام بالمهام السابق ذكرها فإن ذلك يعكس اهتمامهم بالسماح للمعلمين بالتواصل مع زملائهم، ويساعد في تهيئة بيئة آمنة خالية من التهديد وسوء المعاملة. كما أن تقديم النصح والإرشاد من مدير المدرسة يعكس استعداده لمساعدة المعلمين، وعدم وجود نية لديه لحجب معلومات مهمة عنهم.
- ويتضح من خلال عرض الجهود السابقة لوزارة التربية والتعليم والتعلم والتعليم الفني في مصر حرصها على قيام القيادات المدرسية بالسلوكيات الإيجابية تجاه المرؤوسين من خلال امتلاكهم للمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من التواصل مع المعلمين وحل مشاكلهم وتمكينهم من أداء أدوارهم.
- وقد قامت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في عام ٢٠١٩ بإعادة صياغة مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة للتأكيد على القيم التي يجب مراعاتها في الجهاز الإداري للدولة وحقوق وواجبات الموظف العام. وأوضحت المدونة التزامات جهة العمل تجاه الموظف والتي من بينها ما يلي: (٢٣٢)
- تهيئة ظروف عمل آمنة وعادلة وصحية للعاملين تلي متطلباتهم الأساسية، واحتياجاتهم، وأهدافهم الشخصية، والعملية.
- تشجيع العاملين على التواصل وإبداء الرأي لحل الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفية.
- تحديد مهام العاملين ومسئولياتهم وما يتوقع منهم من إنجاز بوضوح تام، مع توفير كافة المعلومات التي تمكنهم من أداء تلك المهام.
- معاملة جميع العاملين معاملة عادلة من الناحية الإدارية.

- توفير الحق للعاملين في التظلم من تقرير تقويم أدائهم السنوي.
- الابتعاد عن التعسف في معاملة العاملين والبعد بهم عن تدخل الميول الشخصية أو الإكراه.

وباستقراء ما سبق من حقوق وواجبات أقرتها مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة يتضح حرصها على ضرورة قيام قادة المنظمات ومنها المدارس الثانوية العامة بالسلوكيات الإيجابية تجاه المعلمين، مثل الحرص على التعامل معهم بشكل عادل، وإتاحة الفرصة لهم للتواصل وإبداء الرأي للتعبير عن مشكلاتهم، والابتعاد عن التعسف في التعامل معهم، وغيرها من الأمور التي يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات إيجابية من جانب المعلمين تجاه المدرسة التي يعملون بها عند التزام مديري المدارس بتلك الواجبات. ولكن على الرغم من الجهود السابق ذكرها إلا أن هناك العديد من المشكلات التي رصدتها الدراسات المختلفة فيما يخص السلوكيات الصادرة من القيادات تجاه المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة.

ففي هذا السياق أشارت دراسة أحمد وعزب ٢٠٢١ إلى وجود قصور في أسس اختيار القيادات المدرسية، وتدخل الأهواء الشخصية في الاختيار، وشكلية برامج التدريب المقدمة للترقية، وافتقادها للجوانب العملية المرتبطة بممارسة مهام وظائفهم، وضعف كفاءتها نتيجة لغياب الاهتمام في تخطيطها بتحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية، والقصور في محتواها من حيث تقليدية الموضوعات وتكرارها وبعدها عن واقع مهام القيادات المدرسية، مما يعوق اكتسابهم للمهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لقيادة وإدارة مدارسهم بفعالية وكفاءة. (٢٣٣)

كما توصلت دراسة أحمد وعبد السلام ٢٠٢٢ إلى أنه قد يتم اختيار أو ترقية قادة ليسوا على مستوى المسؤولية. وقد يفتقرون إلى الجدارات والمهارات التي تؤهلهم لأداء المهام والمسئوليات المنوطة بهم في المدرسة، وإلى قيم أساسية كالعدالة والموضوعية؛ مما ينعكس سلبيًا على سلوكهم وتعاملهم مع مرؤوسيه. (٢٣٤)

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

وتوصلت دراسة هلال ومحمود ٢٠٢٣ إلى ضعف تحفيز مديري المدارس الثانوية العامة لأعضاء المجتمع المدرسي ومن بينهم المعلمين سواء مادياً أو معنوياً على الأداء المتميز، وتقديم الأفكار الابتكارية والأعمال الإبداعية. (٢٣٥) كما أكدت دراسة أحمد وعبد السلام ٢٠٢٢ على أن القيادات المدرسية لا تسعى إلى تبني آليات مختلفة لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي على إبداعاتهم وأفكارهم، مما يؤثر سلباً على علاقاتهم بالقيادة. (٢٣٦)

علاوة على ما سبق توصلت إحدى الدراسات إلى غياب الشفافية التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي ومن بينها المدرسة الثانوية العامة، وما يستتبع ذلك من قلة توافر المعلومات المرتبطة بالعمل، وحجبها عن المعلمين. (٢٣٧) كما أشارت نتائج دراسة زهران ٢٠٢٠ إلى قلة وجود آليات في المدرسة تسهم في نشر المعرفة والمعلومات بين المعلمين بكفاءة وفاعلية. علاوة على ضعف اهتمام المديرين بوضع خطة لتوجيه أداء العاملين بها نحو سبل تحقيق الأهداف، (٢٣٨) وإغفال القادة لأحد الأساليب المهمة لتنشئة أعضاء المجتمع المدرسي تنظيمياً -ومن بينهم المعلمين- من خلال ضعف اهتمامهم بتقديم النصح والإرشاد للعاملين بالمدرسة. (٢٣٩)

ويشير ذلك إلى تعمد القيادات المدرسية حجب معلومات مهمة عن المعلمين من خلال ضعف اهتمامهم بتنمية الشفافية في البيئة المدرسية، وضعف توجيههم وتقديم النصح والإرشاد لهم، الأمر الذي يعكس سلوكيات مسيئة من القيادات تجاه المعلمين، قد تؤدي بهم إلى العديد من السلوكيات السلبية تجاه قادتهم كتمثليين للمدرسة التي يعملون بها، أو تجاه المدرسة نفسها.

كذلك يعاني المعلمون من ضعف تطبيق معايير موضوعية في تقييم أدائهم. وقد يرجع ذلك إلى أن عملية تقييم الأداء لا ترتبط فقط بالإنجاز، بل تتأثر بعوامل أخرى تتعلق بالصفات الشخصية وميل مدير المدرسة وتفضيله لأشخاص محددة، أو لتأثره

بعلاقات الزمالة<sup>(٢٤٠)</sup> الأمر الذي يعكس وجود سلوكيات غير عادلة من القيادات المدرسية تجاه المعلمين، مما يؤثر سلبيًا على علاقاتهم بالمعلمين، ويؤدي إلى تنميتهم لسلوكيات انتقامية تجاههم.

وفي ضوء ما سبق فإنه على الرغم من الجهود المبذولة لتفعيل قدرة القيادات على القيام بسلوكيات إيجابية تجاه المعلمين، إلا أن هناك العديد من الجوانب السلبية التي رصدتها الدراسات السابقة والتي ترتبط بسلوكيات قادة المدرسة الثانوية العامة تجاه المعلمين، مما يدفعهم هم أيضًا للقيام بسلوكيات سلبية مضادة للإنتاجية تجاه المدرسة والعاملين بها.

### ٣-ثقافة المدرسة:

تؤثر ثقافة المدرسة وما تحتويه من قيم ومعتقدات ومبادئ على سلوكيات المعلمين سواء بالإيجاب أو السلب. ويرتبط ذلك بمدى تشجيع ثقافة المدرسة على الاهتمام بحاجات المعلمين، وتوفير الدعم لهم، ومدى كونها تشجعهم على المشاركة وتقديم الأفكار والمقترحات، وتشجعهم على الإبداع والابتكار وقبول المخاطرة، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر المتعارضة، وتدعيمهم بالثقة.

ولقد بذلت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني العديد من الجهود من أجل تحسين الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، الأمر الذي يمكن أن يسهم في تشجيع المعلمين على العمل وتحسين سلوكياتهم تجاه المدرسة وزملائهم وقاداتهم. ومن ضمن هذه الجهود ما جاءت به الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) من أهداف من بينها إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع والعمل التعاوني والجماعي<sup>(٢٤١)</sup> الأمر الذي يعكس توجه الوزارة إلى توفير ثقافة تنظيمية تشجع العاملين بالمدرسة على التعاون والإبداع وتكوين العلاقات الإيجابية بينهم.

كما جاء العديد من النقاط المرتبطة بالتزامات جهة العمل تجاه العاملين بمدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة التي وضعتها وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

الإداري للتأكيد على القيم التي يجب مراعاتها في الجهاز الإداري للدولة وحقوق وواجبات الموظف العام، من بينها تعريف العاملين بقواعد السلوك الوظيفي المنصوص عليها بالمدونة، وضمان حرية الرأي والتعبير في إطار النصوص القانونية ووفق أحكام هذه المدونة، وتوفير فرص التدريب المناسب والمستمر لتحسين فرص تقدم العاملين في مسارهم الوظيفي وفقاً لنظام الخدمة المدنية.(٢٤٢)

ويمكن أن تعكس الجهود السابق ذكرها تنمية ثقافة تنظيمية بالمدرسة تشجع على الاعتناء بحاجات المعلمين بالمؤسسات التعليمية ومنها المدارس الثانوية العامة، من خلال متابعة مشكلاتهم والتغلب عليها، وتوفير فرص التدريب المناسب لهم، وتحسين فرص تقدم مسارهم الوظيفي، وتنمية قدراتهم على الإبداع والابتكار؛ الأمر الذي يمكن أن يساهم في تدعيم السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين، والتغلب على السلوكيات السلبية من جانبهم.

وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل بناء ثقافة مدرسية تشجع على تلبية حاجات المعلمين وتحقيق رضاهم، وتشجعهم على العمل الجماعي والمشاركة وتقديم الأفكار، وكذلك تشجعهم على الإبداع، وتدعم تقديم الحوافز والمكافآت لهم لتحفيزهم على العمل، وتدعم العلاقات والاحترام والثقة بينهم؛ إلا أنه بمراجعة الدراسات والبحوث المختلفة اتضح أن هناك العديد من المشكلات التي ترتبط بالثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة.

فمن المشكلات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة هو قلة اهتمام إدارتها بمشاركة المعلمين في صنع القرار، بسبب سيادة الإدارة التقليدية، وضعف الثقة في الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون، واتباع سياسات عليا دون مشاركة العاملين في إبداء آرائهم؛ مما يدل على تفرد السلطة واحتكارها.(٢٤٣)

كما تعاني المدرسة الثانوية العامة من ضعف الاهتمام بتهيئة الفرص لأعضاء المجتمع المدرسي للعمل الجماعي والفريقي، مما يؤدي إلى أدائهم لمهامهم الوظيفية بشكل فردي، الأمر الذي يضعف من تعزيز العلاقات فيما بينهم.<sup>(٢٤٤)</sup> وتأكيداً لذلك توصلت إحدى الدراسات إلى أن من جوانب القصور المرتبطة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بشكل عام -ومن بينها المدرسة الثانوية العامة- ضعف العلاقات التنظيمية والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي وغياب الاتصال الفعال فيما بينهم، وافتقار الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس لقيم التعاون والعمل الجماعي.<sup>(٢٤٥)</sup>

كذلك من المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية العامة في مصر هو ضعف الاهتمام بتوفير شبكة من الاتصالات والمعلومات الداخلية بالمدرسة تتصف بالكفاءة والفاعلية، وقلة وجود نظام لتبادل المعرفة والمعلومات بالمدرسة من الإدارة إلى العاملين والعكس.<sup>(٢٤٦)</sup> علاوة على سيادة نمط الاتصال الرسمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وضعف قنوات الاتصال المفتوح، الأمر الذي يعوق تدفق المعلومات والأفكار وتبادلها بين أعضاء تلك المؤسسات للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.<sup>(٢٤٧)</sup>

وتأكيداً لما سبق توصلت دراسة أحمد وعبد السلام ٢٠٢٢ إلى اقتصار الاتصال على مستوى المدرسة على الاتجاه الهابط الذي يتم من خلاله نقل التوجيهات والتعليمات من القادة إلى أعضاء المجتمع المدرسي، وقلما يتم توصيل شكاوى الأعضاء ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة إلى القيادات المدرسية؛ مما يؤدي إلى ضعف الثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي. علاوة على عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها وعن المشاركة في الأنشطة والمناسبات العامة والاجتماعية بالمدرسة؛ مما يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل المجتمع المدرسي.<sup>(٢٤٨)</sup>

علاوة على ما سبق توصلت دراسة أحمد وعزب ٢٠١٧ إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر -ومن بينها المدرسة الثانوية العامة-

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

تتسم بالجمود، وتحد من حرية العاملين واستقلاليتهم، وتفتقر إلى المرونة والثقة والمصارحة فيما بينهم، وتقاوم التغيير والتجديد والابتكار، ولا تعزز العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.<sup>(٢٤٩)</sup> كما توصلت دراسة زهران ٢٠٢٠ إلى أن المناخ المدرسي يكرس التمسك بالمألوف ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية.<sup>(٢٥٠)</sup> وتأكيدًا لما سبق أشارت دراسة هلال ومحمود ٢٠٢٣ إلى أن من المشكلات التي تعاني منها المدرسة الثانوية العامة في مصر هو ضعف الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للممارسات الإبداعية للمعلمين، ومشجعه على قيامهم بأساليب غير تقليدية في التدريس داخل الفصل، وضعف إشراك المعلمين في صنع القرارات، وقلة تفويض الصلاحيات لهم.<sup>(٢٥١)</sup> كما أكدت دراسة أحمد وعبد السلام ٢٠٢٢ على ضعف تمكين العاملين وقلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.<sup>(٢٥٢)</sup>

بالإضافة لما سبق أكدت إحدى الدراسات من ضعف التحفيز المادي والمعنوي للأعضاء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ولاسيما المتميزين منهم،<sup>(٢٥٣)</sup> وقلة تناسبه مع الجهود التي يبذلونها.<sup>(٢٥٤)</sup> كذلك ضعف تحفيز المعلمين وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية حتى تتواكب مع التطورات الحادثة في المرحلة الثانوية العامة خاصة في الوقت الراهن.<sup>(٢٥٥)</sup>

علاوة على ما سبق توصلت دراسة نصر ٢٠٢٠ إلى أن من المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ومن بينها المدارس الثانوية العامة ما يلي:<sup>(٢٥٦)</sup>

- ضعف أساليب التحفيز المادي وهو ما يقلل من رغبة العاملين بالمدرسة في التميز.
- غياب قيم العمل الجماعي والتعاوني والذي يعكس ضعف قيم الثقافة التنظيمية بهذه المدارس.



– ضعف تحفيز المناخ التنظيمي بالمدارس على الإبداع والابتكار لدى المعلمين وجميع العاملين بها.

– انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة، وهو ما يحد من رغبتهم على الإبداع والتميز في العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور التي تعاني منها ثقافة المدرسة الثانوية العامة والتي تعكس ضعف الاهتمام بحاجات المعلمين وتحقيق رضاهم، وضعف تشجيعهم على المشاركة والابتكار، علاوة على ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت، الأمر الذي يمكن أن يؤدي بالمعلمين إلى القيام بسلوكيات سلبية مضادة للإنتاجية انتقامًا من الظروف السلبية التي يعانون منها.

وباستقراء ما سبق فإن المدارس الثانوية العامة في مصر تعاني من وجود العديد من المحددات التي تؤدي إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، والتي تهدد قيامهم بأدوارهم والمشاركة في تحقيق المدرسة لأهدافها، ومن ثم هناك حاجة إلى تقديم إجراءات مقترحة من أجل التغلب على محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدارس الثانوية العامة.

#### **القسم الرابع: نتائج البحث والإجراءات المقترحة:**

في ضوء ما تم عرضه فيما سبق من أسس نظرية مرتبطة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومحدداتها، وآلياتها، وفي ضوء ما تم عرضه من واقع لمحددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر، يعرض هذا القسم نتائج البحث والإجراءات المقترحة لمواجهة محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: نتائج البحث:

يمكن تقسيم نتائج البحث إلى نتائج مرتبطة بالإطار النظري وأخرى مرتبطة بالدراسة التحليلية للواقع كما يلي:

### ١- نتائج مرتبطة بالإطار النظري للبحث:

تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالإطار النظري للبحث فيما يلي:

- أ- تمثل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تلك السلوكيات الإرادية التي تصدر عن عمد من العاملين، وتهدد رفاهية المنظمة ورفاهية أعضائها.
- ب- تنشأ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بالمنظمات -ومن بينها المنظمات التعليمية- استجابة لظروف بيئة العمل السلبية، وإدراك العاملين لعدم العدالة، وضعف قدرة المنظمة على حل مشكلاتها الداخلية.
- ج- تنشأ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين نتيجة لخبرتهم السلبية في التعامل مع المنظمة، والتي تدفعهم إلى رد المعاملة السلبية من خلال تقوية الرغبة لديهم في الانتقام، وجعلهم لا يميلون إلى بذل جهودهم، والتقصير في قيامهم بالعمل من أجل توفير مواردهم التي قد تكون وقت أو جهد.
- د- تحفز أحداث بيئة العمل السلبية ردود فعل العاملين وتؤثر على اتجاهاتهم الوظيفية وسلوكياتهم، ويتوقف ذلك على مدى تقييم العاملين لتلك الأحداث على أنها سلبية.
- هـ- تتعدد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتختلف في شدتها وتأثيرها، وتستهدف كلاً من المنظمة والزملاء في العمل.
- و- تؤدي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى العديد من التأثيرات السلبية على المنظمات التعليمية وتعوق قدرتها على تحقيق أهدافها والاستفادة من مواردها البشرية.

ز- تؤثر العديد من المحددات التنظيمية على سلوكيات العاملين، وتدفعهم إلى القيام بالعديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، من بينها: ضغوط العمل، وسلوك القائد المسيء تجاه المرؤوسين، وثقافة المنظمة.

ح- يمكن للمنظمة التعليمية مواجهة المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال عدد من الآليات تتضمن: القيادة الخادمة، ومناخ العمل الأخلاقي، والتوازن التنظيمي.

## ٢- نتائج مرتبطة بالدراسة التحليلية للواقع:

يمكن توضيح أهم النتائج المرتبطة بالدراسة التحليلية للواقع فيما يلي:

أ- اهتمام الدولة ببذل العديد من الجهود -على مستوى الوثائق- من أجل مواجهة ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية العامة من خلال الارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم وتحسين ظروف بيئة العمل داخل المدرسة.

ب- اهتمام وزارة التربية والتعليم الفني ببذل جهودها من أجل تنمية معايير اختيار القيادات المدرسية، والارتقاء بهم، من أجل تنمية قدرتهم على التعامل مع المرؤوسين.

ج- اهتمام الدولة المصرية بوضع معايير ملزمة لأداء القيادات المدرسية تدعو إلى الالتزام بالأخلاق المهنية، بما يساعد على تنمية التزام القيادات المدرسية بالتعامل مع المعلمين بطريقة إيجابية وأخلاقية.

د- سعى وزارة التربية والتعليم الفني إلى تنمية ثقافة تنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة تشجع العاملين بالمدرسة على التعاون، والإبداع، وتكوين العلاقات الإيجابية فيما بينهم، والالتزام بقواعد السلوك الوظيفي.

هـ- اهتمام وزارة التربية والتعليم الفني -على مستوى الوثائق- بتنمية ثقافة تنظيمية تشجع على الاعتناء بحاجات المعلمين، ومتابعة مشكلاتهم، والتغلب عليها.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

- و- زيادة عبء العمل مع تدني المقابل المادي الذي يحصل عليه المعلمون، الأمر الذي يعكس تجاهل ظروفهم ومعاناتهم الاقتصادية ومطالبهم، مما يشعرهم بالضغط، ويقلل من جهودهم ودافعيتهم للإنجاز.
- ز- قلة التعرف على احتياجات المعلمين التدريبية لتنفيذ ما يطرأ من تغييرات بالمرحلة الثانوية العامة، مما يعرض المعلمين للشعور بغموض الأدوار التي يقومون بها.
- ح- قصور البيئة المادية بالمدرسة الثانوية العامة من تجهيزات ومعامل وبنية تحتية، وضعف التناسب بين أعداد الطلاب وحجم الفصول، مما يسبب ضغوطاً لدى المعلمين بسبب ضرورة إنجاز مهامهم في ظل ضعف البيئة المادية.
- ط- قصور أسس اختيار القيادات المدرسية، حيث تتدخل فيها الأهواء الشخصية، وبالتالي يفتقرون إلى الجدارات والمهارات التي تؤهلهم لتطبيق قيم العدالة والموضوعية في التعامل مع المعلمين، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم مع المعلمين.
- ي- ضعف الاهتمام بالتخطيط للبرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية، وضعف اعتمادها على تحديد احتياجاتهم التدريبية، الأمر الذي يضعف من اكتسابهم للمهارات والمعارف التي تمكنهم من التعامل بشكل إيجابي مع المعلمين.
- ك- قلة توافر المعلومات المرتبطة بالعمل وحجبها عن المعلمين نتيجة لقلّة وجود آليات مناسبة لنشر المعرفة والمعلومات بين المعلمين، وضعف الشفافية التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، الأمر الذي يعكس سوء معاملة القيادات المدرسية للمرؤوسين.
- ل- ضعف الاهتمام بمشاركة المعلمين في صنع القرار، وضعف الثقة في الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون.

- م- ضعف العلاقات التنظيمية، والتعاون، والعمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي بسبب افتقار الثقافة التنظيمية بالمدارس لمثل هذه القيم.
- ن- عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها المختلفة والمشاركة في الأنشطة بالمدرسة.
- س- اتسام الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة بالجمود وضعف تشجيعها على حرية العاملين واستقلاليتهم.

### ثانياً: الإجراءات المقترحة:

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري ودراسة تحليلية للواقع، يمكن فيما يلي عرض إجراءات مقترحة من أجل مواجهة محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. وقد تم تقسيم تلك الآليات إلى آليات مقترحة لمواجهة ضغوط العمل، وآليات مقترحة لمواجهة سلوك القائد المسيء تجاه المعلمين، وآليات مقترحة لمواجهة الثقافة السلبية للمدرسة. ويتضح ذلك فيما يلي:

#### ١- فيما يتعلق بمواجهة ضغوط العمل والتعامل معها:

أ- تطوير البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين للقيادات بالمدارس الثانوية العامة من مديرين وكلاء ورؤساء أقسام وموجهين، بحيث تشمل على برامج تدريبية عن القيادة الخادمة، والعمل الفريقي، والتواصل الفعّال، والمهارات الاجتماعية، بما يساعد على تنمية ممارسات القيادة الخادمة لدى القيادات المدرسية، من أجل تمكنهم من التعرف على حاجات المعلمين ومطالبهم، وعلى مشاكلهم، والمشاركة في حلها، وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، بما يساعدهم على تقليل شعور المعلمين بالضغوط ومواجهتهم لها.

ب- تطبيق مقاييس لقياس الضغوط لدى المعلمين من أجل التعامل معها بشكل استباقي، والحد من الوصول بهم إلى الاحتراق الوظيفي الذي يؤدي إلى قيامهم بسلوكيات مضادة للإنتاجية، ويمكن القيام بذلك من خلال عقد اتفاقيات بين مديريات التربية

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

والتعليم وكليات التربية من أجل إعداد هذه المقاييس من قبل أقسام علم النفس، وتطبيقها في المدارس ثم إجراء تحليل لها والاستفادة من نتائجها.

ج- الاستفادة من وحدة التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة من أجل توفير دورات تدريبية للمعلمين تساعد على مواجهة ضغوط العمل، بحيث تشتمل هذه الدورات على موضوعات ذات علاقة بإدارة ضغوط العمل وإدارة الوقت. علاوة على قياس الاحتياجات التدريبية للمعلمين من قبل وحدات التدريب والجودة بالمدارس من أجل تقديم الدورات المناسبة لهم طبقاً للمشكلات التي يواجهونها.

د- توفير برامج للإرشاد والتوجيه المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة من أجل الاهتمام بالجوانب النفسية لديهم، وذلك من خلال عقد اتفاقيات بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني أو المديرية التابعة لها وأقسام الصحة النفسية بكليات التربية من أجل مساعدة المعلمين على تخطي الأزمات النفسية التي تسببها ضغوط العمل ومساعدتهم على التأقلم معها.

هـ- توفير ظروف عمل صحية للمعلمين تتوافر فيها معايير السلامة والصحة، وتوفير أماكن مناسبة لاستراحة المعلمين من أجل استعادة نشاطهم أثناء اليوم الدراسي، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاستفادة من رجال الأعمال في توفير التمويل اللازم للمدارس من أجل تحسين بيئتها المادية، وفي المقابل تقدم الدولة تسهيلات لتيسير أعمالهم.

و- تنمية أداء إدارة المدرسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المعلمين، من أجل تقليل تأثير المعلمين بالضغوط التي يواجهونها، والتي يمكن أن تعرضهم للتصرف بطرق سلبية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال فتح قنوات اتصال بين إدارة المدرسة والمعلمين بالاستعانة بالاجتماعات الدورية واللقاءات المستمرة بينهم، بما يساعد على التعرف على حاجات المعلمين ومشكلاتهم واقتراحاتهم للتغلب عليها.

ز- تشجيع اللقاءات والاجتماعات بين المعلمين بعضهم بعضا، لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في العمل، والتعرف على التجارب الناجحة للمتميزين منهم، بما يساعد على تنمية التعاون بينهم واكتسابهم أفكار جديدة تساعد على مواجهتهم للضغوط التي يشعرون بها.

ح- وضع معايير على مستوى المدرسة الثانوية العامة بمشاركة جميع المعلمين بالمدرسة يتم على أساسها توزيع المهام والمسئوليات عليهم، بحيث تراعي مهاراتهم وقدراتهم، وتساعد في متابعة أدائهم للعمل، على أن يتم إعلان هذه المعايير للجميع عبر المواقع الرسمية الإلكترونية وغير الإلكترونية للمدرسة.

ط- تقديم إدارة المدرسة للحوافز والمكافآت المتنوعة للمعلمين مقابل أدائهم المتميز، مع وضع معايير لتلك الحوافز وإعلانها لجميع المعلمين بالمدرسة، على أن يتم وضع هذه المعايير بالاشتراك بين إدارة المدرسة والمعلمين، الأمر الذي يساعد على تحقيق التوازن بين جهود المعلمين وما تقدمه إدارة المدرسة لهم.

ي- إعادة النظر في الأجور والمكافآت التي يحصل عليها المعلمون بما يتماشى مع التغير في مستوى المعيشة وارتفاع الأسعار مما ينعكس على شعورهم بالاهتمام بهم.

ك- الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في قيام المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بالعديد من المهام والمسئوليات المطلوبة منهم كالاتصالات وكذلك البرامج التدريبية، بحيث يساعد ذلك في تقليل الضغوط لدى المعلمين والتي يسببها ضيق الوقت.

## ٢- فيما يتعلق بمواجهة سلوك القائد المسيء تجاه المعلمين:

أ- تنمية قدرة القيادات المدرسية على تهيئة بيئة عمل تتسم بالاحترام، وعلى كيفية التعامل الإنساني مع المعلمين؛ مما ينعكس أثره على سلوك المعلمين، ويقال من السلوكيات السلبية لديهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في تقديم برامج تدريبية للقيادات

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

المدرسية فيما يتعلق بالقيادة الخادمة من حيث مفهومها وممارساتها وأبعادها، والتواصل مع الجهات المناسبة مثل كليات التربية للتعاون مع المدارس في تقديم هذه الدورات.

ب- تنمية قدرة القيادات المدرسية على تمكين المعلمين من أجل إعطاء مزيد من الصلاحيات لهم، ومساعدتهم على بناء ثقتهم بأنفسهم، وذلك من خلال الاستفادة من الأكاديمية المهنية للمعلمين في تقديم برامج تدريبية للقيادات المدرسية حول التمكين وكيفية تحقيقه.

ج- تضمين معايير اختيار القيادات المدرسية لجدارات تتمثل في المرونة والاهتمام بالآخرين وامتلاك المهارات الاجتماعية، من أجل ضمان قدرتهم على التعامل مع المرؤوسين، علاوة على ضرورة أن يكون المرشحون لإحدى الوظائف القيادية بالمدرسة من الحاصلين على مؤهل دبلوم مهني في القيادة على الأقل.

د- ضرورة إجراء اختبارات للمرشحين لوظائف قيادية على مستوى المدرسة كالاختبارات النفسية والسلوكية، للتأكد من تمكنهم من السمات القيادية المختلفة، على أن يجري هذه الاختبارات خبراء في علم النفس والاجتماع والصحة النفسية بكليات التربية.

هـ- تنمية وتقوية العلاقات بين القيادات المدرسية والمعلمين من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات بينهم، وتشجيع القيادات المدرسية للمعلمين على المشاركة في صنع القرار، علاوة على تقديم مكافآت للقيادات المدرسية الذين يطبقون طرقاً ابتكارية في تشجيع المعلمين على المشاركة.

و- تصميم برامج تدريبية للقيادات المدرسية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية من خلال القيام بدراسات قبلية واستطلاع آرائهم بصفة منتظمة عن حاجاتهم التدريبية والمشكلات التي يواجهونها داخل المدرسة وفي تعاملهم مع المعلمين، حتى يكون محتوى



التدريب ملائم للمشكلات الموجودة بالمدرسة ويرتبط بالواقع. علاوة على قياس أثر التدريب المقدم للقيادات المدرسية، من خلال متابعة أدائهم داخل المدارس، والتأكد من مدى تطبيقهم لما تم تدريبهم عليه.

ز- وضع معايير لتقييم أداء قيادات المدرسة الثانوية العامة تقيس قدرتهم على التواصل الجيد مع المرؤوسين، والتعرف على حاجاتهم ومطالبهم، وتهيئة بيئة عمل مليئة بالاحترام والعدالة.

ح- توعية القيادات المدرسية بالأساليب الصحيحة لتعديل سلوك المعلمين غير المرغوب فيه بدلاً من انتقادهم المستمر وتذكيرهم بأخطائهم، وذلك من خلال تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين لورش عمل للقيادات المدرسية عن كيفية تعديل سلوك المعلمين بطريقة علمية، ويكون من معايير تقييم أداء القيادات المدرسية حضور هذه الورش.

ط- تشجيع القيادات المدرسية على عقد لقاءات مع مثيلاتهم بالمدارس الأخرى، من أجل تبادل الخبرات فيما بينهم، والاستفادة من بعضهم بعضاً فيما يتعلق بالتغلب على السلوكيات السلبية لدى بعض المعلمين وكيفية التعامل معهم.

ي- مساعدة القيادات المدرسية للمعلمين على تنويع المهام المسندة إليهم من خلال التفويض المستمر لبعض المهام لهم، بما يساعد على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم، علاوة على تنمية شعورهم باحترام قاداتهم لهم، ومنحهم القدرة على التحكم في الوظيفة.

ك- عقد مدير المدرسة الثانوية العامة للقاءات واجتماعات دورية مع المعلمين لتبادل المعلومات معهم، وإخبارهم بكل ما يستجد من معلومات ترتبط بالعمل من أجل تدعيم الشفافية على مستوى المدرسة وتنمية شعور المعلمين باحترام رؤسائهم لهم.

ل- تنمية الممارسات القيادية العادلة لدى مديري المدارس الثانوية العامة من خلال إلزامهم بإعلان المعايير التي يتم على أساسها توزيع المهام وتقييم الأداء، علاوة

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

على تطبيق استبانات بشكل دوري على المعلمين وعقد لقاءات مستمرة معهم للكشف عن مدى عدالة الممارسات المطبقة معهم، والتعرف على مقترحاتهم للتغلب على السلوكيات غير العادلة التي يواجهونها.

م- المتابعة المستمرة من المسؤولين على مستوى مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية لمدى التزام مديري المدارس بالمعايير الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية، مثل: الالتزام بقيم ومبادئ التشاور، والالتزام بالأخلاق المهنية، وتوفير بيئة ميسرة للتواصل الإنساني، ومعاقبة المقصر في تنفيذ هذه المعايير.

### ٣-فيما يتعلق بمواجهة الثقافة السلبية للمدرسة:

أ- تشجيع القيادات المدرسية للمعلمين على بناء مجتمعات تعلم فيما بينهم من خلال عقد لقاءات بينهم بصفة دورية من أجل تبادل المعلومات ومناقشة المشكلات التي يواجهونها للوصول إلى حلول لها، بما يساعد على توفير فرص لنموهم، والانشغال بالسلوكيات الإيجابية التي تبتعد بهم عن ممارسة سلوكيات مضادة للإنتاجية.

ب- تنمية الاتصالات الفعّالة والعلاقات الجيدة بين المعلمين داخل المدرسة، من خلال تعزيز العمل الفريقي، والاستعانة بالحوافز الجماعية، وفتح قنوات اتصال مختلفة مباشرة وغير مباشرة داخل المدرسة، الأمر الذي يساعد على تنمية التفاهم بين المعلمين، والحد من السلوكيات السلبية التي يمكن أن تصدر من أحدهم تجاه الآخرين.

ج- تنمية مناخ مدرسي يدعم الابتكار والإبداع لدى المعلمين من خلال إعطائهم مزيد من الحرية في التخطيط للعمل والتنفيذ، وتوفير الحوافز لأصحاب الأفكار المبتكرة من المعلمين، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية.

- د- ضرورة أن تتضمن معايير ترقية المعلمين بين الدرجات الوظيفية المختلفة قيامهم ببحوث إجرائية تتناول المشكلات التي يواجهونها في بيئة العمل، من أجل تشجيعهم على الوصول إلى حلول لهذه المشكلات وتطبيقها في الواقع.
- ه- توفير مكافآت مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين لزيادة ولائهم للمدرسة وتحفيزهم على القيام بالسلوكيات الإيجابية، والإعلان عن الحاصلين على هذه المكافآت بالمدرسة عبر الطرق الإلكترونية وغير الإلكترونية من أجل تحفيز زملائهم على الاقتداء بهم.
- و- تنمية ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي داخل المدرسة الثانوية العامة، من خلال وضع خطة لاكتشاف الأخطاء لدى المعلمين، وتحليلها في وقت مبكر لمعرفة أسبابها، واتخاذ اللازم، ووضع السبل للحد منها وتجنبها.
- ز- تشجيع المعلمين على القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقديم حوافز تشجيعية لهم، واستخدام أساليب لقياس أدائهم لتلك السلوكيات، وإعلان نتائج هذا القياس من أجل تحفيز المعلمين للقيام بسلوكيات نافعة للمدرسة.
- ح- تشجيع قادة المدارس للمعلمين على الالتزام بالسلوكيات الإيجابية، من خلال ملاحظة سلوكياتهم مع زملائهم ورؤسائهم داخل المدرسة وأساليب تعاملهم معهم، ومناقشة نتائج ملاحظاتهم في الاجتماعات المختلفة من أجل حث المعلمين على الالتزام بالسلوكيات الإيجابية. علاوة على الاستفادة من وحدات التدريب والجودة بالمدرسة من أجل حصول المعلمين على دورات تدريبية خاصة بإدارة الصراع.
- ط- تشكيل لجنة على مستوى المدرسة من المعلمين المتخصصين في علم الاجتماع وعلم النفس وكذلك الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين لمناقشة السلوكيات السلبية الصادرة من بعض المعلمين داخل المدرسة، ومحاولة وضع حلول لها.
- ي- تخصيص إدارة المدرسة لصندوق للاقتراحات، يتم إنشاؤه لمنح الفرصة للمعلمين للتعبير عن مشكلاتهم وتقديم مقترحات من جانبهم لحل هذه المشكلات.

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

- ك- تشكيل لجنة على مستوى المدرسة من المعلمين من أجل دراسة مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة الصادرة من وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ووضع آليات لتنفيذها، ومتابعة تنفيذها، من أجل الحفاظ على التمسك بالقيم داخل المدرسة، وحقوق وواجبات المعلمين.
- ل- وضع لوائح ومعايير أخلاقية على مستوى المدرسة يشارك في وضعها جميع أعضاء المدرسة، وتتضمن القيم التي يجب أن يلتزم بها جميع أعضاء المدرسة، وتوجه سلوكهم، وإعداد كتيبات بها، وتوزيعها على جميع العاملين بالمدرسة، علاوة على وضع إجراءات عقابية لمن لا يلتزم بها.
- م- وضع آليات على مستوى المدرسة من أجل تفعيل تطبيق لائحة الانضباط المدرسي، وتحقيق أهدافها، ومنها تدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين إدارة المدرسة والمعلمين.
- ن- توفير إدارة المدرسة للتقدير المعنوي للمعلمين، من خلال تخصيص لوحات شرف داخل المدرسة، وكذلك الاستفادة من الموقع الإلكتروني للمدرسة للإعلان عن أسماء المتميزين من المعلمين، والتعبير عنهم بعبارات الشكر والثناء، وتخصيص شهادات تقدير للجهود المتميزة.
- س- تنظيم إدارة المدرسة لاحتفالات بشكل دوري مع المعلمين للاحتفال بمناسبات اجتماعية خاصة بهم كالترقية، من أجل تنمية العلاقات الجيدة بين المعلمين وكذلك بينهم وبين إدارة المدرسة.

- (1) Paul Spector and Others (2006), The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal?, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, p.447
- (2) Naman Sharma (2020), *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations*, USA: IGI Global, p.4
- (3) Łukasz Baka (2019), Explaining active and passive types of counterproductive work behavior: the moderation effect of bullying the dark triad and job control, *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, Vol.32, No.6, p.777
- (4) Anthony C. Klotz and M. Ronald Buckley (2013), A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization, *Journal of Management History*, Vol. 19, No.1, p.120
- (5) Deniz S. Ones and Stephan Dilchert (2013), Counterproductive work behaviors: concepts measurement and nomological network, in K. F. Geisinger (Ed.), *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology*, Washington: American Psychological Association, p.644
- (6) Chad Newton and Richard Perlow (2021), The role of leader- member exchange relations and individual differences on counterproductive work behavior, *Psychological Reports*, Vol.0, No.0, p.2
- (7) Yuni Siswanti, Heru Kurnianto Tjahjono, Arif Hartono and Wisnu Prajogo (2020), Cross level analysis of organizational justice climate to counterproductive work behavior: leader-member exchange as mediation, *Sys Rev Pharm*, Vol.11, No.11, p.86
- (8) Alexander Serenko (2019), Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: conceptualization, typology, and empirical demonstration, *Journal of Knowledge Management*, Vol.23, No.7, p.1262
- (9) Irsa Fatima Makhdoom, Babak Mehmood and Mohsin Atta (2017), Mediating role of job burnout for the relationship of perceived organizational politics and counterproductive work behaviors among school teachers, *Journal of Behavioural Sciences*, Vol.27, No.2, p.150
- (10) Mitja Ružojčić, Znamer Galić and Željko JerneiĆ (2021), How does implicit aggressiveness translate into counterproductive work behaviors? The role of job satisfaction and workplace anger,

المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية  
العامة في مصر- دراسة تحليلية

*International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 29, pp.269-270

- (<sup>11</sup>) Dirk De Clercq, Inam Ui Haq, and Muhammad Umer Azeem (2019), Time-related work stress and counterproductive work behavior: invigorating roles of deviant personality traits, *Personnel Review*, Vol.48, No.7, p.1757
- (<sup>12</sup>) Anthony C. Klotz and M. Ronald Buckley, *Op. Cit.*, p.116
- (<sup>13</sup>) Dirk De Clercq, Inam Ui Haq, and Muhammad Umer Azeem, *Op. Cit.*, p.1757
- (<sup>14</sup>) Richa Burman and Tulsee Giri Goswami (2018), A systematic literature review of work stress, *International Journal of Management Studies*, Vol. 3, No.9, p.113
- (<sup>15</sup>) Łukasz Baka, *Op. Cit.*, p.779
- (<sup>16</sup>) Chad Newton and Richard Perlow, *Op. Cit.*, p.6
- (<sup>17</sup>) Um-e-Laila, Salman Iqbal, and Mamoona Rasheed (2019), Abusive supervision and workplace deviance: the moderating role of power distance, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 13, No.2, p.335

(<sup>18</sup>) محمد الفاتح المغربي (٢٠١٨)، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ص ٢٠٢

(<sup>19</sup>) سعد علي ربحان المحمدي (٢٠٢٢)، إدارتنا التميز والجودة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ٤٦

(<sup>20</sup>) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ص ٩٦

(<sup>21</sup>) جمهورية مصر العربية، رئيس مجلس الوزراء، قرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢، مادة (١١)

(<sup>22</sup>) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٨١٧) بتاريخ ١٩ / ٩ / ٢٠١٦، بشأن لائحة الانضباط المدرسي.

(<sup>23</sup>) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩)، مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة ٢٠١٩ - ٢٠٢٢، ص ٧

(٢٤) محسن عبد الستار (٢٠١٩)، واقع أداء الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر- دراسة نظرية وميدانية، رسمي عبد الملك رستم وآخرون، تطوير أداء الإدارة المدرسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر- آليات مقترحة، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، ص ١٢٢

(٢٥) حنان حسن سليمان (٢٠١٨)، دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي على ضوء مدخل القيادة الموزعة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد العشرون، ديسمبر، ص ٢٠٥

(٢٦) وائل وفيق رضوان وعاشور أحمد عمري (٢٠٢٠)، المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، العدد الرابع والسبعون، يونيو، ص ١١٦٩

(٢٧) إيمان زغول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، الجزء الأول، ص ٢٩٢-٢٩٣

(٢٨) إيمان زغول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام (٢٠٢٢)، تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية- تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الرابع والثلاثون، إبريل، ص ٩٠

(٢٩) سماح السيد محمد السيد (٢٠١٨)، تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الأول، مجلد ٣٣، ص ٢٧٤

(٣٠) إيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢٠)، واقع ضغوط العمل لدى مديري المدارس العامة في جمهورية مصر العربية- دراسة وصفية تحليلية، في إيمان زغول راغب أحمد وآخرون، آليات مقترحة لإدارة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، ص ٩٧

(٣١) صلاح الدين عبد العزيز غنيم وآخرون (٢٠٢١)، التخطيط لعلاج فجوات الأداء بالتعليم قبل الجامعي في مصر- سياسات مقترحة، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث التخطيط التربوي، ص ٢٣٢

(٣٢) إيمان أحمد محمد عزب، مرجع سابق، ص ٩٦

(٣٣) سماح السيد محمد السيد، مرجع سابق، ص ٢٧٤

(٣٤) إيمان زغول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٩٠

المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية  
العامة في مصر- دراسة تحليلية

- (٣٥) المرجع السابق، ص٢٩٢
- (٣٦) إيمان أحمد محمد عزب، مرجع سابق، ص٩٨
- (٣٧) صلاح الدين عبد العزيز غنيم وآخرون، مرجع سابق، ص٢٣١
- (٣٨) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص٨٩
- (٣٩) عزة جلال مصطفى (٢٠١٩)، رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الثالث والأربعون، الجزء الرابع، ص٧٦٢، ٧٧٨
- (٤٠) صلاح الدين عبد العزيز غنيم وآخرون، مرجع سابق، ص٢٣١
- (٤١) المرجع السابق، ص٢٣٩
- (42) M. Sandy Hershcovis and Tara C. Reich (2010), Model of Work Frustration- Aggression, in Irving B. Weiner and W. Edward Craighead, *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 4<sup>th</sup> Edition, Volume 3, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., p. 1125
- (43) Stephen Wormith and C. Schafers (2016), Criminality, in Howard S. Friedman, *Encyclopedia of Mental Health*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Elsevier Inc., p.382
- (44) Aaron Cohen (2018), *Counterproductive Work Behaviors: Understanding the Dark Side of Personalities in Organizational Life*, New York: Routledge, p.9
- (45) Agyajit Singh and Nupur Gosain (2021), *Human Behaviour at Work*, Delhi: Psycho Information Technologies p.95
- (٤٦) عدان نبيلة (٢٠٢٠)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، القاهرة: مركز الكتاب الأكاديمي، ص٢٢
- (٤٧) خالد عيادة نزال عليجات (٢٠١٥)، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع، ص٥٠
- (48) Syahrudin Hattab and Others (2022), The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behavior in Indonesia public organizations, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.35, No.3, p.318
- (49) Lindie H. Liang and Douglas J. Brown (2022), Abusive Leadership, in Ali Farazmand (Editor), *Global Encyclopedia of Public Administration Public Policy and Governance*, 2<sup>nd</sup> Edition, Springer International Publishing, Switzerland, pp.11- 12



- (<sup>50</sup>) Bennett J. Tepper (2000), Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.2, p.178
- (<sup>51</sup>) Birgit Schyns, Jörg Felfe and Jan Schilling (2019), Is it me or you? How reactions to abusive supervision are shaped by leader behavior and follower perception, in Susanne Braun, Ronit Kark and Barbara Wisse (Editors), *Fifty Shades of Grey: Exploring the Dark Sides of Leadership and Followership*, Frontiers in Psychology, p.56
- (<sup>52</sup>) محمود أحمد عبد الفتاح (٢٠١٢)، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٨١
- (<sup>53</sup>) محمد سرور الحريري (٢٠١٦)، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، عمان- الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص ١٢٧
- (<sup>54</sup>) Cameron Newton and Ruth Knight (2022), *Handbook of Research Methods for Organizational Culture*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited, p.7
- (<sup>55</sup>) Yuni Siswanti, Heru Kurnianto Tjahjono, Arif Hartono and Wisnu Prajogo, *Op. Cit.*, p.85
- (<sup>56</sup>) Anthony C. Klotz and M. Ronald Buckley, *Op. Cit.*, p.115
- (<sup>57</sup>) Alexander Serenko, *Op. Cit.*, pp. 1262- 1263
- (<sup>58</sup>) Anthony C. Klotz and M. Ronald Buckley, *Op. Cit.*, p.119
- (<sup>59</sup>) Khahan Na-Nan, Peerapong Pukkeeree, Ekkasit Sanamthong, Natthya Wongsuwan and Auemporn Dhienhirum (2020), Development and validation of counterproductive work behaviour instrument: a case study of employees' SMEs, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28, No. 3, p.747
- (<sup>60</sup>) K. Gülnaz Bülbül and Nalan Ergün, *Op. Cit.*, p.409
- (<sup>61</sup>) Irsa Fatima Makhdoom, Babak Mehmood and Mohsin Atta, *Op. Cit.*, p.150
- (<sup>62</sup>) *Ibid.*, p.150
- (<sup>63</sup>) Barbara Sypniewska (2020), Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Advances in Cognitive Psychology*, Vol. 16, No. 4, p.322
- (<sup>64</sup>) Barbara Sypniewska, *Op. Cit.*, p.322
- (<sup>65</sup>) Naman Sharma, *Op. Cit.*, p.4

- (<sup>66</sup>) Lee Hadlington, Jens Binder and Natalia Stanulewicz (2021), Exploring role of moral disengagement and counterproductive work behaviors in information security awareness, *Computers in Human Behavior*, Vol. 114, p.2
- (<sup>67</sup>) Guglielmo Faldetta (2021), Abusive supervision and workplace deviance: the role of negative reciprocity, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.29, No.4, p.938
- (<sup>68</sup>) Alexander Serenko, *Op. Cit.*, p.1262
- (<sup>69</sup>) Chad Newton and Richard Perlow, *Op. Cit.*, p.2
- (<sup>70</sup>) Yasir Mansoor Kundi and Kamal Badar (2021), Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender, *International Journal of Conflict*, Vol.32, No.3, p.517
- (<sup>71</sup>) Karen s. Cook and Eric Rice (2006), Social exchange theory, in John Delamater (Editors), *Handbook of Social Psychology*, Springer, Madison, USA, p.55
- (<sup>72</sup>) Yasir Mansoor Kundi and Kamal Badar, *Op. Cit.*, p.517
- (<sup>73</sup>) Guglielmo Faldetta, *Op. Cit.*, pp.939,943
- (<sup>74</sup>) Deborah E. Rupp and E. Layne Paddock (2010), From justice events to justice climate: a multi-level temporal model of information aggregation and judgment, in Elizabeth A. Mannix, Margaret A. Neale and Elizabeth Mullen (Editors), *Fairness and Groups*, Emerald Group Publishing Limited, p.252
- (<sup>75</sup>) Neal M. Ashkanasy and Claire E. Ashton-James (2005), Emotion in organizations: a neglected topic in I/O psychology but with a bright future, in Gerard P. Hodgkinson and J. Kevin Ford (Editors), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, England: John Wiley & Sons Ltd, p.224
- (<sup>76</sup>) Clair A. Reynolds Kueny, Ellen Francka, Mindy K. Shoss, Lucille Headrick and Kaitlyn Erb (2020), Ripple effects of supervisor counterproductive work behavior directed at the organization: using affective events theory to predict subordinates' decisions to enact CWB, *Human Performance*, Vol. 33, No. 5, p. 357
- (<sup>77</sup>) Dirk De Clercq, Inam Ui Haq and Muhammad Umer Azeem (2019), Time- related work stress and counterproductive work behavior:

- Invigorating roles of deviant personality traits, *Personnel Review*, Vol. 48, No.7, pp.1757- 1758
- (<sup>78</sup>) Łukasz Baka, *Op. Cit.*, p.778
- (<sup>79</sup>) K. Gülnaz Bülbül and Nalan Ergün, *Op. Cit.*, p.409
- (<sup>80</sup>) Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett (1995), A Typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, p.557
- (<sup>81</sup>) Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett, *Op. Cit.*, p.566
- (<sup>82</sup>) Melissa L. Gruys and Paul R. Sackett (2003), Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, No. 1, pp.32- 33
- (<sup>83</sup>) Paul Spector and Others, *Op. Cit.*, pp.448- 450
- (<sup>84</sup>) Anthony C. Klotz and M. Ronald Buckley, *Op. Cit.*, p.115
- (<sup>85</sup>) Łukasz Baka, *Op. Cit.*, p.778
- (<sup>86</sup>) Khahan Na-Nan, Peerapong Pukkeeree, Ekkasit Sanamthong, Natthya Wongsuwan and Auemporn Dhienhirum, *Op. Cit.*, p.749
- (<sup>87</sup>) Łukasz Baka, *Op. Cit.*, pp.778- 779
- (<sup>88</sup>) Sandra L. Robinson and Rebecca J. Bennett, *Op. Cit.*, p.566
- (<sup>89</sup>) Anthony C. Klotz and M. Ronald Buckley, *Op. Cit.*, pp.121, 125
- (<sup>90</sup>) *Ibid.*, p.121
- (<sup>91</sup>) Paul Spector and Others, *Op. Cit.*, p.450
- (<sup>92</sup>) Łukasz Baka, *Op. Cit.*, p.779
- (<sup>93</sup>) Yasha Afshar-Jalili, Helena D. Cooper-Thomas and Mahshad Fatholhian (2021), Identifying and modelling the antecedents of counterproductive knowledge behavior: a three-study analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25, No.5, p.1364
- (<sup>94</sup>) Alexander Serenko, *Op. Cit.*, p.1261
- (<sup>95</sup>) *Ibid.*, pp.1263- 1264
- (<sup>96</sup>) Alexander Serenko and Nick Bontis (2016), Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding, *Journal of Knowledge Management*, Vol.20, No.6, p.1206
- (<sup>97</sup>) Łukasz Baka, *Op. Cit.*, p.779
- (<sup>98</sup>) Chad Newton and Richard Perlow, *Op. Cit.*, p.2
- (<sup>99</sup>) Dirk De Clercq, Yasir Mansoor Kundi, Shakir Sardar and Subhan Shahid (2021), Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational

- identification moderated by discretionary human resource practices, *Personnel Review*, Vol.50, No.7/8, p.1545
- (<sup>100</sup>) Naman Sharma, *Op Cit.*, p.2
- (<sup>101</sup>) Dirk De Clercq, Yasir Mansoor Kundi, Shakir Sardar and Subhan Shahid, *Op. Cit.*, p.1546
- (<sup>102</sup>) Chad Newton and Richard Perlow, *Op. Cit.*, p.2
- (<sup>103</sup>) Khahan Na-Nan, Peerapong Pukkeeree, Ekkasit Sanamthong, Natthya Wongsuwan and Auemporn Dhienhirum, *Op. Cit.*, p.747
- (<sup>104</sup>) Yasir Mansoor Kundi and Kamal Badar, *Op. Cit.*, p.515
- (<sup>105</sup>) Alexander Serenko, *Op. Cit.*, pp.1261, 1263
- (<sup>106</sup>) K. Gülnaz Bülbül and Nalan Ergün, *Op. Cit.*, p.410
- (<sup>107</sup>) Alexander Serenko, *Op. Cit.*, p.1262
- (<sup>108</sup>) Yue Zhang, J. Michael Crant and Qingxiong Derek Weng (2019), Role stressors and counterproductive work behavior: the role of negative affect and proactive personality, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 27, p.267
- (<sup>109</sup>) Yasha Afshar-Jalili, Helena D. Cooper-Thomas and Mahshad Fatholhian, *Op. Cit.*, pp.1365- 1368
- (<sup>110</sup>) Chad Newton and Richard Perlow, *Op. Cit.*, p.2
- (<sup>111</sup>) V. Bastin Jerome (2017), *Work Related Stressors of Employees of Business Process Outsourcing Services (BPSs)*, United States: Lulu Publication, pp.51- 52
- (<sup>112</sup>) فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد (٢٠٠٥)، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٣٠٦- ٣٠٧
- (<sup>113</sup>) Agus Suroso, Timea Gal and Ade Irma Anggraeni (2020), Work stress and counterproductive work behaviour, *International Journal of Innovation Creativity and Change*, Vol. 14, No. 12, p.1373
- (<sup>114</sup>) Kun Yu, Chang Liu and Yuhui Li (2019), Beyond social exchange: career adaptability linking work stressors and counterproductive work behavior, *Frontiers in Psychology*, Vol. 10, p.2
- (<sup>115</sup>) Yue Zhang, J. Michael Crant and Qingxiong Derek Weng, *Op. Cit.*, p.268
- (<sup>116</sup>) Dirk De Clercq, Inam Ui Haq, and Muhammad Umer Azeem, *Op. Cit.*, pp.1756- 1757
- (<sup>117</sup>) *Ibid.*, p.1758

- (<sup>118</sup>) Mihyang An, Melanie E. Boyajian and Kimberly E. O'Brien (2016), Perceived victimization as the mechanism underlying the relationship between work stressors and counterproductive work behaviors, *Human Performance*, Vol. 29, No.5, p.348
- (<sup>119</sup>) Jun Shao, Ruolin Zhang and Shengjia Zhang (2022), The mechanism and causes of counterproductive work behavior: organizational constraints, interpersonal conflict and organizational injustice, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 670, p.826
- (١٢٠) خالد عيادة نزال عليمات، مرجع سابق، ص ٦٢
- (<sup>121</sup>) Zhiqing E. Zhou, Laurenz L. Meier and Paul E. Spector (2014), The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behavior: a three-way interaction, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 22, No.3, p.293
- (<sup>122</sup>) Yue Zhang, J. Michael Crant and Qingxiong Derek Weng, *Op. Cit.*, p.274
- (<sup>123</sup>) Dirk De Clercq, Inam Ui Haq, and Muhammad Umer Azeem, *Op. Cit.*, p.1767
- (<sup>124</sup>) Nila Ayu Hapsari, Agusdin and Mukmin Suryatni (2022), The effect of big five personality and organizational justice on counterproductive work behavior and work stress as intervening variables: study of civil servants in central Lombok district, *International Journal of Innovative Science Engineering & Technology*, Vol. 9, No.7, p.147
- (<sup>125</sup>) Irsa Fatima Makhdoom, Babak Mehmood and Mohsin Atta, *Op. Cit.*, pp. 152, 157, 158
- (<sup>126</sup>) Xiaochuan Song (2022), Investigating employees' responses to abusive supervision, *Merits*, Vol. 2, pp.342- 343
- (<sup>127</sup>) Shahab Ali, Iftikhar Hussain, Farrukh Shahzad and Aneeqa Afaq (2022), A Multidimensional model of abusive supervision and work incivility, *sustainability*, Vol. 14, p.1
- (<sup>128</sup>) Lindie H. Liang and Douglas J. Brown, *Op. Cit.*, p.12
- (<sup>129</sup>) Thomas Fischer, Amy Wei Tian, Allan Lee and David J. Hughes (2021), Abusive supervision: a systematic review and fundamental rethink, *The Leadership Quarterly*, Vol. 32, p.3
- (<sup>130</sup>) Bennett J. Tepper, *Op. Cit.*, pp.189- 190

المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية  
العامة في مصر- دراسة تحليلية

- (<sup>131</sup>) Shahab Ali, Iftikhar Hussain, Farrukh Shahzad and Aneeqa Afaq, *Op. Cit.*, p.2
- (<sup>132</sup>) Naman Sharma, *Op Cit.*, p.12
- (<sup>133</sup>) Um-e-Laila, Salman Iqbal, and Mamoon Rasheed, *Op. Cit.*, pp.336-337
- (<sup>134</sup>) Guglielmo Faldetta, *Op. Cit.*, p.937
- (<sup>135</sup>) Yoke May Low, Murali Sambasivan and Jo Ann Ho (2021), Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.59, p.251
- (<sup>136</sup>) Xiaochuan Song, *Op. Cit.*, p.343
- (<sup>137</sup>) Clair A. Reynolds Kueny, Ellen Francka, Mindy K. Shoss, Lucille Headrick and Kaitlyn Erb, *Op. Cit.*, pp.369- 370
- (<sup>138</sup>) Chad Newton and Richard Perlow, *Op. Cit.*, p.19
- (<sup>139</sup>) Guglielmo Faldetta, *Op. Cit.*, p.935
- (<sup>140</sup>) Syahrudin Hattab and Others, *Op. Cit.*, p.319
- (<sup>141</sup>) *Ibid.*, pp.324- 325
- (<sup>١٤٢</sup>) محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص ١٦٣
- (<sup>١٤٣</sup>) محمود أحمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص ٨٢ - ٨٣
- (<sup>١٤٤</sup>) سعد علي ریحان المحمدي، مرجع سابق، ص ٥٢
- (<sup>١٤٥</sup>) محمد الفاتح المغربي، مرجع سابق، ص ٢٠٣
- (<sup>146</sup>) Jane A Kisinyo, Geoffrey K Kimutai and Stella Omari (2022), The relationship between organizational culture and counterproductive work behavior in public universities in western region, Kenya, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No.2, pp.1- 2
- (<sup>147</sup>) Muhammad Ibrahim Abdullah and Others (2021), Signifying the relationship between counterproductive work behavior and firm's performance: the mediating role of organizational culture, *Business Process Management*, Vol. 27, No. 6, p.1896
- (<sup>148</sup>) Jane A Kisinyo, Geoffrey K Kimutai and Stella Omari, *Op. Cit.*, p.8
- (<sup>149</sup>) Amjad Iqbal, Muhammad Shakil Ahmad and Tahira Nazir (2023), Does servant leadership predict innovative behavior above and beyond transformational leadership? Examining the role of affective commitment and creative self-efficacy, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.44, No.1, p.36

- (<sup>150</sup>)Inam UI Haq, Usman Raja, Imtiaz Alam, Dirk De Clercq and Sharjeel Saleem (2022), Servant leadership and mistreatment at the workplace: mediation of trust and moderation of ethical climate, *Personnel Review*, Vol.51, No.3, p.1062
- (<sup>151</sup>) Soebin Jang, Sangok Yoo, Jin Lee and Yunsoo Lee (2023), Serving for thriving: a moderated mediation analysis of the relationship between servant leadership and thriving at work, *Personnel Review*, Vol.52, No.5, p.1346
- (<sup>152</sup>) Nathan Eva, Mulyadi Robin, Sen Sendjaya, Dirk van Dierendonck and Robert C. Liden (2019), Servant leadership: a systematic review and call for future research, *The Leadership Quarterly*, Vol.30, p.114
- (<sup>153</sup>) Amjad Iqbal, Muhammad Shakil Ahmad and Tahira Nazir, *Op. Cit.*, p.36
- (<sup>154</sup>) Muhammad Yasir and Azeem Jan (2023), Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals, *Leadership in Health Services*, Vol.36, No.2, p.166  
(١٥٥) نجم عبود نجم (٢٠١٩)، الروحية في الأعمال، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص١٣٤
- (<sup>156</sup>) Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Hao Zhao and David Henderson (2008), Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, p.162
- (<sup>157</sup>) Soebin Jang, Sangok Yoo, Jin Lee and Yunsoo Lee, *Op. Cit.*, p.1348
- (<sup>158</sup>) Muhammad Yasir and Azeem Jan, *Op. Cit.*, p.169
- (<sup>159</sup>)Inam UI Haq, Usman Raja, Imtiaz Alam, Dirk De Clercq and Sharjeel Saleem, *Op. Cit.*, p.1064
- (<sup>160</sup>) Muhammad Yasir and Azeem Jan, *Op. Cit.*, p.168
- (<sup>161</sup>)Heidi Paesen, Kristel Wouters and Jeroen Maesschalck (2019), Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.40, No.5, p.628
- (<sup>162</sup>) Muhammad Mumtaz Khan and Muhammad Shujaat Mubarik (2023), Service inhibited knowledge hiding: exploring how and when servant leadership inhibits knowledge hiding, *Global Knowledge Memory and Communication*, Vol.19, No.1, p.2
- (<sup>163</sup>)Neeraj Kumar Jaiswal and Rajib Lochan Dhar (2017), The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee



- creativity, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.38, No.1, p.5
- (<sup>164</sup>) Amjad Iqbal, Iftikhar Ahmad and Khawaja Fawad Latif (2021), Servant leadership and organizational deviant behaviour: interpreting some contradictory results from public sector of Pakistan, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.42, No.7, p.1145
- (<sup>165</sup>) Muhammad Yasir and Azeem Jan, *Op. Cit.*, p.174
- (<sup>166</sup>) Lily Chernyak-Hai and Aharon Tziner (2014), Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.30, pp.3- 4
- (<sup>167</sup>) S. Altuntas and Others (2020), The effect of ethical work climate on the organizational citizenship behavior of academic nurses, *International Council of Nurses*, Vol.5, p.15
- (<sup>168</sup>) Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Ying-Leh Ling and Hazwani Binti Khalimi (2017), Ethical work climate and teacher workplace engagement: moderating role of leader's trust, *World Journal of Management and Behavioral Studies*, Vol.5, No.2, p.42
- (<sup>169</sup>) Arzu Sert, Meral Elçi, Tanyeri Uslu and İрге Şener (2014), The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work-related stress, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, p.1189
- (<sup>170</sup>) Alexander Newman, Heather Round, Sukanto Bhattacharya and Achinto Roy (2017), Ethical climates in organizations: a review and research agenda, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 27, No.4, p.479
- (<sup>171</sup>) Muhammad Yasir and Amran Rasli (2018), Direct and indirect effects of ethical leadership on workplace deviance in public healthcare sector of Pakistan, *Journal of Advances in Management Research*, Vol.15, No.4, p.560
- (<sup>172</sup>) Elsayed Mohamed, Fatma A. Abed and Sahar Hassan (2020), The relationship between ethical climate and organizational commitment among staff nurses: a comparative study, *Egyptian Nursing Journal*, Vol.17, p.96
- (<sup>173</sup>) S. Altuntas and Others, *Op. Cit.*, pp.15- 16



- (174) Orly Shapira-Lishchinsky and Zehava Rosenblatt (2010), School ethical climate and teachers' voluntary absence, *Journal of Educational Administration*, Vol.48, No.2, p.166
- (175) *Ibid.*, p.166
- (176) Lilly, J., Duffy, JA, and WIpawayangkool, K. (2016), The impact of ethical climate on organizational trust and the role of business performance: if business performance increases, does ethical climate still matter?, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Institute of Behavioral and Applied Management, Vol.17, No.1, p.36
- (177) *Ibid.*, p.36
- (١٧٨) أحمد عبد السلام رجب النفراوي (٢٠٢٠)، توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٥
- (179) Lilly, J., Duffy, JA, and WIpawayangkool, K., *Op. Cit.*, p.37  
(١٨٠) أحمد عبد السلام رجب النفراوي (٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٢٠٥
- (181) Orly Shapira-Lishchinsky and Zehava Rosenblatt, *Op. Cit.*, pp.166, 171
- (182) Alexander Newman, Heather Round, Sukanto Bhattacharya and Achinto Roy, *Op. Cit.*, pp.483- 484
- (183) Arzu Sert, Meral Elçi, Tanyeri Uslu and İрге Şener, *Op. Cit.*, pp.1190, 1193
- (184) Alexander Newman, Heather Round, Sukanto Bhattacharya and Achinto Roy, *Op. Cit.*, p.492
- (185) Orly Shapira-Lishchinsky and Zehava Rosenblatt, *Op. Cit.*, p.168
- (186) Alexander Newman, Heather Round, Sukanto Bhattacharya and Achinto Roy, *Op. Cit.*, p.487
- (187) Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Abdul Jali Ali and Yokgan thanasinge (2017), How affective well-being moderates the ethical work climate and work engagement relationship in Malaysian secondary schools, *Science International*, Vol.29, No.4, p.800
- (188) Stefano Pagliaro and Others (2018), On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: a social identity approach, *Frontiers in Psychology*, Vol.9, pp.2,7
- (189) Muhammad Yasir and Amran Rasli, *Op. Cit.*, p.569

المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية  
العامّة في مصر- دراسة تحليلية

- (190) Stefano Pagliaro and Others, *Op. Cit.*, p.4
- (191) Vicente Roca-Puig (2020), The symbiotic bond of income equality and organizational equilibrium, *Sustainability*, Vol.12, p.3
- (192) سناء مصطفى محمد أبو ليفة وعماد عبد الخالق الطحان (٢٠٢١)، العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ٤١، العدد ٢، ص ٢١٣
- (193) أسماء عبد العاطي محمد وبسام سمير الرميدي (٢٠٢٢)، أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، المجلد ٢٣، العدد ١، ص ٨٨
- (194) Anna Froese (2017), Organizations in balance: revitalizing the concept of organizational equilibrium, *Sustainability Management Forum*, Vol. 25, No.1, p.54
- (195) Mahesh Subramony, Nicole Krause, Jacqueline Norton and Gary N. Burns (2008), The relationship between human resource investments and organizational performance: a firm-level examination of equilibrium theory, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No.4, p.778
- (196) Alan D. Meyer, Vibha Gaba and Kenneth A. Colwell (2005), Organizing far from equilibrium: nonlinear change in organizational fields, *Organization Science*, Vol. 16, No.5, p.459
- (197) Vicente Roca-Puig, *Op. Cit.*, p.3
- (198) سناء مصطفى أبو ليفة (٢٠٢١)، دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الانخراط الوظيفي: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، المجلد ٥٨، العدد ١، يناير، ص ١٣٩
- (199) Vicente Roca-Puig, *Op. Cit.*, p.3
- (200) سناء مصطفى أبو ليفة، مرجع سابق، ص ١٣٩
- (201) Anna Froese, *Op. Cit.*, p.56
- (202) *Ibid.*, pp.55- 56
- (203) Henk W. M. Gazendam (1997), The concept of equilibrium in organization theory, *University of Groningen*, p.3, Available: <https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/3210031/97a44.pdf> (accessed: 20.9.2023)
- (204) أسماء عبد العاطي محمد وبسام سمير الرميدي، مرجع سابق، ص ٩٠
- (205) Anna Froese, *Op. Cit.*, pp.54, 56
- (206) *Ibid.*, p.51

- (٢٠٧) سناء مصطفى محمد أبو ليفة وعماد عبد الخالق الطحان، مرجع سابق، ص ٢١٢  
(٢٠٨) جمهورية مصر العربية، قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧  
(٢٠٩) لمرجع السابق.
- (٢١٠) جمهورية مصر العربية، قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، المادة (١)
- (٢١١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم ١٣٧ بتاريخ ٢٠١٢/٣/١١، المادة (٢)
- (٢١٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٦٥
- (٢١٣) المرجع السابق، ص ٧٥، ١٠٨
- (٢١٤) الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، متاح على الموقع التالي: <https://cpd.moe.gov.eg/> (accessed: 25. 10. 2023)
- (٢١٥) الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، متاح على الموقع التالي: <https://anaelmoalem.emis.gov.eg/about> (accessed: 25. 10. 2023)
- (٢١٦) صلاح الدين عبد العزيز غنيم وآخرون، مرجع سابق، ص ٢٣٤
- (٢١٧) إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٣١٨
- (٢١٨) أمل علي محمود سلطان أحمد (٢٠١٩)، الاحتياجات التدريبية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في ضوء متطلبات النظام التعليمي الجديد في مصر ٢٠١٨ / ٢٠١٩: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ٣٠، العدد ١١٩، الجزء الثالث، يوليو، ص ٤٨١
- (٢١٩) عزة جلال مصطفى (٢٠٢١)، تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة كلية التربية، العدد الخامس والأربعون، ص ١٢٧
- (٢٢٠) محمد سعيد عبد المطلب هلال وبدرية مصطفى محمود (٢٠٢٣)، تفعيل دور مدير المدرسة الثانوية العامة في تنمية الأداء المهني للمعلمين بمصر على ضوء القيادة التنموية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع والثلاثون، ص ١٢٨
- (٢٢١) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٧٩
- (٢٢٢) محمد سعيد عبد المطلب هلال وبدرية مصطفى محمود، مرجع سابق، ص ١٢٩
- (٢٢٣) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٩٠
- (٢٢٤) مصطفى أحمد شحاته أحمد (٢٠٢١)، تنمية ثقافة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة بمصر مدخلا لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة اتنوجرافية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، الإصدار الأول، يناير، ص ٤٤٨
- (٢٢٥) جمهورية مصر العربية، رئيس مجلس الوزراء، قرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، مرجع سابق، مادة (١١)
- (٢٢٦) جمهورية مصر العربية، قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨، مرجع سابق، المادة (١)

## المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية العامة في مصر- دراسة تحليلية

- (٢٢٧) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١١٩) بتاريخ ٢٠١٤/٣/١٥، المادة الأولى والثانية
- (٢٢٨) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ١٠٣
- (٢٢٩) جمهورية مصر العربية، رئيس مجلس الوزراء، قرار رقم ٤٢٨ لسنة ٢٠١٣، مرجع سابق، مادة (١٧)
- (٢٣٠) وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم (٢٨٧) بتاريخ ١٩/٩/٢٠١٦، مرجع سابق.
- (٢٣١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، ص ص ١٢٧-١٣٠
- (٢٣٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص ٧
- (٢٣٣) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٨٩
- (٢٣٤) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٧٥-٧٦
- (٢٣٥) محمد سعيد عبد المطلب هلال وبدرية مصطفى محمود، مرجع سابق، ص ١٢٩
- (٢٣٦) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٨٣
- (٢٣٧) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، سبتمبر، ص ٥٢٧
- (٢٣٨) إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٠)، تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثامن والعشرون، أكتوبر، ص ٣٠٧، ص ٣١٥
- (٢٣٩) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٧٩
- (٢٤٠) إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٣١٤
- (٢٤١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق، ص ٩٦
- (٢٤٢) جمهورية مصر العربية، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، مرجع سابق، ص ٧
- (٢٤٣) إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٣٠١
- (٢٤٤) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٢٠
- (٢٤٥) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٢٩٣
- (٢٤٦) إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٣١٥
- (٢٤٧) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٥٢٧
- (٢٤٨) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٩٠

- (٢٤٩) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٤٧٧
- (٢٥٠) إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٠)، مرجع سابق، ص ٣٠٧
- (٢٥١) محمد سعيد عبد المطلب هلال وبدرية مصطفى محمود، مرجع سابق، ص ص ١٢٦-١٢٧
- (٢٥٢) إيمان زغلول راغب أحمد وأسامة عبد السلام علي عبد السلام، مرجع سابق، ص ٨٠
- (٢٥٣) إيمان زغلول راغب أحمد وإيمان أحمد محمد عزب (٢٠١٧)، مرجع سابق، ص ٤٧٨
- (٢٥٤) محمد سعيد عبد المطلب هلال وبدرية مصطفى محمود، مرجع سابق، ص ص ١٢٦-١٢٧
- (٢٥٥) عزة جلال مصطفى (٢٠٢١)، مرجع سابق، ص ٩٢
- (٢٥٦) عزة جلال مصطفى نصر (٢٠٢٠)، الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٤، الجزء الرابع، ص ١٦٨

المحددات التنظيمية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى معلمي المدرسة الثانوية  
العامة في مصر- دراسة تحليلية

---