

نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط

ياسر المهدي* أمل الكيومية** وأمل المزروعية***

تاريخ قبوله 2015/2/8

تاريخ تسلم البحث 2014/8/12

A Structural Equation Model of Teacher Counterproductive Work Behaviors: Degree of Practice and Subduing Procedures from the Perspectives of School Principals in Muscat

Yasser F. Al-Mahdy, Ain Shams University, Egypt and Sultan Qaboos University, Oman.

Amal R. Al-Kiyumi, Sultan Qaboos University, Oman.

Amal M. Al-Mazroai, Ministry of Education, Oman.

Abstract: The aim of this research was to build a structural equation model that describes the counterproductive work behaviors (CWB) of school teachers from the perspectives of (131) school principals in Muscat. The findings included generating a structural model of (CWB) of Omani teachers within three dimensions: 1. poor adherence to work laws; 2. ill-relationship with colleagues and heads; and 3. hostility in the workplace.

Moreover, teachers' practices of (CWB) were found to be low. The higher dimension was: (poor adherence to work laws) by (47%), and the least was: (hostility in the workplace) by (30%). The results also showed that there were no statistically significant differences in principals perspectives of teachers' practices of (CWB) attributed to gender, while there were differences in the perspectives attributed to the experience, in the second dimension only, for the benefit of middle-experienced principals. Finally, a set of proposals to overcome teachers' (CWB) was provided.

Keywords: Counterproductive Behaviors, Structural Equation Modeling, School Management).

وتعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأنها "أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة، تنظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها، ويضر بمصالحها المشروعة" (30: Gruys & Sackett, 2003). أو هي "السلوك الإرادي الضار بالمنظمة أو أعضائها، والذي من شأنه انتهاك قواعد المنظمة وقوانينها" (351: Bennett & Robinson, 2000) وهناك من يعرفها بأنها "شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء التنظيم للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم داخل المنظمة، وذلك كمحاولة منهم لحل الظلم داخلها". (Kelloway; Francis; Prosser & Cameron, 18: 2010) في حين عرفها روتندو وسبيكتور (Rotundo & Spector, 2010) بأنها "السلوك المتعمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الإضرار بالمنظمة أو أعضائها"، ووصفها جيولاندري (Gualandri, 14: 2012) بأنها "الأفعال الإرادية التي تضر أو تنوي إيذاء المنظمات أو الناس العاملين في هذه المنظمات أو العملاء أو المشرفين". من هنا يتضح بأن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها. وتمثل المدارس إحدى المنظمات التي قد

ملخص: هدفت الدراسة إلى بناء نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين، واستخدام هذا النموذج في تقدير درجة ممارسة المعلمين لهذه السلوكيات، وتكونت العينة من (131) من مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية، وتطوير أداة لقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تم تقنينها على الواقع العملي. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن نموذج بنية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين يشمل ثلاثة أبعاد أساسية هي (ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في مجال العمل)، وأن ممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً لتقدير مديري المدارس جاءت منخفضة، وكان أعلى الأبعاد ممارسة هو البعد الأول (ضعف الالتزام بقوانين العمل)، وأقلها هو البعد الثالث (السلوكيات العدائية في مجال العمل)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لممارسة المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تعزى لجنس المدير، بينما توجد فروق في تقديرات المديرين تعزى للخبرة. وقد تم تقديم مجموعة من المقترحات لمعالجة مثل هذه السلوكيات في المدارس.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، النمذجة بالمعادلة البنائية، الإدارة المدرسية.

مقدمة: يمارس العاملون في المؤسسات المختلفة سلوكيات متعددة يمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية: الأولى وتعرف بسلوكيات الدور الرسمي In-Role Behaviors، وهي تلك السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي والتي تندرج عادة ضمن التوصيف الوظيفي للموظف، والثانية هي سلوكيات الدور الإضافي Extra-Role Behaviors والتي شاع تسميتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior لدى علماء السلوك التنظيمي، كما تعرف أحياناً بالأداء السياقي Contextual Performance خاصة لدى علماء إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن سلوكيات اختيارية غير إلزامية يمارسها الموظف طواعية وتستهدف صالح العمل ومن ثم فهي سلوكيات مفيدة لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها بشكل أكثر فاعلية، ولكنها لا تندرج ضمن التوصيف الوظيفي للفرد.

أما الفئة الثالثة فهي ما تعرف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors (OWB) وهي سلوكيات إرادية اختيارية أيضاً ولكنها تضر بالصالح العمل وصالح المنظمة. (Becker & Kernan, 2003; Rotundo & Sackett, 2002; McShare & Glinow, 2007; Rotundo & Xie, 2008)

* قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، عين شمس، مصر.

** قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

*** وزارة التربية والتعليم، مسقط، عُمان.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اردب، الأردن.

للإنتاجية في الأدبيات في عقد الثمانينيات علي يد الباحثين هولنجير وكلارك (Hollinger & Clark, 1983) من خلال التمييز بين نوعين من الأبعاد السلوكية، وهي: تدمير الممتلكات، وتدني الإنتاجية؛ حيث يعتبر هذا التصنيف نقطة انطلاق في تصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ولكنه لم يقدم تصنيفاً شاملاً لجميع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ومن هنا جاءت محاولات الباحثين فيما بعد لوضع تصنيف يشمل جميع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومن هذه المحاولات ما قام به الباحثان روبنسون وبيبيت (Robinson & Bennet, 1995)، حيث توصلا إلى أن السلوك المضاد للإنتاجية يقع في فئتين رئيسيتين: الأولى فئة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة: وتشمل تدمير الممتلكات (property deviance)، وتدني الإنتاجية (production deviance)، والثانية فئة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأشخاص: وهي التي تكون موجهة نحو الأعضاء في المنظمة كالمدرء والمشرفين والعمال والعملاء، وتشمل الانحراف السياسي أو السياسة الإدارية (political deviance)، والعدوان الشخصي (personal aggression). وفي عام 2000 قام بينيت وروبينسون (Bennet & Robinson, 2000) بدراسة أخرى لدعم نموذجهما من خلال تطوير مقياس شامل مستمد من الناحية النظرية للسلوك المنحرف في مكان العمل، حيث قاما بحصر (113) نوعاً من السلوكيات المنحرفة، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص ومن ثم تم تقليصها إلى (24) نوعاً من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، تندرج ضمن فئتين: الفئة الأولى: الانحراف التنظيمي (organizational deviance) ويضم (16) سلوكاً منحرفاً موجهاً نحو المنظمة، والفئة الثانية: الانحراف الشخصي (personal deviance) ويضم (8) سلوكيات موجهة نحو الأفراد العاملين بالمنظمة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين نوعي السلوك المنحرف والإحباط، وارتباط إحساس العامل بالظلم بشكل إيجابي مع الانحراف التنظيمي وذلك للانتقام من المنظمة، كما يرتبط الانحراف الشخصي عكسياً مع العدالة الإجرائية والتفاعلية، إضافة إلى أن النتائج أوضحت ارتباط الانحراف في مكان العمل عموماً بشكل سلبي مع العدالة الإجرائية والتفاعلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي عام 2003 قام جرويز وساكت (Gruys & Sackett, 2003) بإجراء دراسة هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتي تم تقسيمها إلى إحدى عشر فئة تشمل سلوك السرقة، وتدمير الممتلكات، وإساءة استخدام المعلومات، وإساءة استخدام الوقت والموارد، والسلوك غير الآمن، وضعف الحضور للعمل أو قلة المواظبة، وضعف جودة العمل، وتعاطي الكحول، وتعاطي المخدرات، والسلوكيات اللفظية غير الملائمة، والتصرفات الجسدية غير اللائقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود نمط عام من العلاقات المتبادلة بين جميع بنود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فإذا انخرط الفرد في نوع واحد

يسلك العاملين فيها (المعلمون) مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى الاضرار بمصالح المدرسة والعاملين بها.

وقد ظهر في الأدبيات معايير عديدة لوصف وتحديد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومن أبرز هذه الشروط أو المعايير للحكم على سلوك العمل المضاد للإنتاجية أن يكون هذا السلوك إرادياً ومتعمداً، وبالتالي فإن السلوكيات العرضية لا يمكن اعتبارها ضمن هذه الفئة، وأن يكون الهدف منها الإضرار بالمنظمة أو العاملين فيها، وليست من قبيل الصدفة، كما ينبغي أن يكون مرتكب هذه السلوكيات من أعضاء المنظمة وليس من خارجها، كما يجب أن تتعارض هذه السلوكيات مع مصلحة المنظمة (Bennett & Robinson, 2000; Fox & Spector, 2002; Marcus & Schuler, 2004: 648; Sprung, 2011; Taylor, 2012).

وقد أوضح سبرينج (Sprung, 2011) أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لا تشمل السلوك العرضي والذي هو خارج عن إرادة الفرد كالغياب بسبب المرض، أو البطء في إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه، لذا لا بد أن يتم تعريف الهدف من السلوك حتى يمكن تصنيفه كسلوك مضاد للإنتاجية أم لا، فقد أشار ماركوس وسكولر (Marcus; Schuler, 2004) بأن بعض الأفراد لا يضمرون نية الإضرار بالمنظمة أو العاملين فيها، على الرغم من أنهم قد شاركوا عمداً في سلوكيات مضادة للإنتاجية، فقد يتغيب أحد الموظفين عمداً عن العمل في أحد الأيام بنية إنجاز بعض الأمور الشخصية، وليس بقصد التأثير على إنتاجية المنظمة. كما أشار تايلور (Taylor, 2012) بأنه "لا يمكن اعتبار قبول أحد العاملين في المنظمة عرض عمل أفضل في منظمة أخرى بأنه سلوك مضاد للإنتاجية على الرغم من أنه أثر على المنظمه بتركه العمل فيها" (p.6).

وهناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك على حسب العديد من الدراسات، مثل (Taylor, 2012: 4) و (Spector; et al., 2006: 447) و (Pearson, Andersson, & Porath, 2005) والتي ذكرت ارتباط الظاهرة بمصطلحات أخرى مثل: السلوكيات المعادية للمجتمع (antisocial behaviors)، والانحراف (deviance)، والسلوكيات السيئة (bad behaviors)، والسلوكيات المدمرة (destructive behaviors)، والعدوان (aggression)، والانتقام (retaliation). وقد جاءت هذه التسميات المختلفة بناءً على شدة وحدة السلوك وهدفه، ولكنها في نهاية الأمر مصدر قلق وتهديد لمصالح المنظمة والعاملين فيها.

وقد ظهر الاهتمام عموماً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدب الغربي في المجال الصناعي والتجاري نتيجة للتأثيرات السلبية التي تسببها هذه السلوكيات للمنظمة أو للعاملين فيها، ومن ثم جاءت محاولات الباحثين لفهم العوامل التي تؤثر على احتمال انخراط الموظفين في مثل هذه السلوكيات الضارة تنظيمياً. وبدأت المحاولات المنهجية لأول تصنيف لسلوكيات العمل المضادة

وأخيرا انتقل الاهتمام بهذا النوع من السلوكيات إلى قطاع التعليم. ومن الدراسات التربوية الحديثة في هذا الصدد دراسة أونال (Unal, 2012) التي هدفت إلى تحديد سلوكيات المعلمين المنحرفة ومدى تأثيرها في قواعد المدرسة والعلاقات الشخصية في المدارس الابتدائية في مدينة قونية بتركيا. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات على مرحلتين: الأولى استخدمت المنهج النوعي من خلال جمع البيانات عن طريق فحص الوثائق وتقارير التحقيقات التي قام بها مفتشو التعليم في العام الدراسي (2009/2008) لجمع مجموعة السلوكيات المنحرفة التي يقوم بها المعلمون، وفي المرحلة الثانية تم استخدام المنهج الكمي من خلال الاستبانة المتضمنة للسلوكيات المنحرفة والتي تم توزيعها على (46) مدير مدرسة لتقييم مدى تأثير هذه السلوكيات في كسر قواعد المدرسة والعلاقات الشخصية فيها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود (24) نوعا من السلوكيات المنحرفة عند المعلمين، وجميع هذه السلوكيات لها تأثير كبير على قوانين وأنظمة المدرسة وتؤثر على العلاقات الشخصية داخلها، وبالتالي قسمها الباحث إلى فئتين هي: السلوكيات الموجهة نحو المنظمة، والسلوكيات الموجهة نحو الأفراد.

وفي عام (2013) قام نفس الباحث أونال (Unal) بدراسة مشابهة هدفت إلى وضع مقياس لقياس انحراف المعلمين في مكان العمل وتأثيره على التنمية، واستخدم فيها المنهج الوصفي، بالاعتماد على استبانة من أربع محاور هي: الانحراف الشخصي، وانحراف التعليم، وانحراف في الوقت، والانحراف المشترك (Deviance Collaboration)، وتم توزيعها على (3201) معلما ومعلمة في المرحلة الابتدائية والثانوية في تركيا، وقد أشارت النتائج بأن المقياس صالح لقياس انحراف المعلمين، وأن هذه السلوكيات لها القدرة على التأثير سلبا وبشكل مباشر على الأفراد والمنظمة والعلاقات فيها، وجميعها تؤدي إلى منع تحقيق الأهداف المتوقعة من الطالب والمعلم، والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمدرسة، وقد حصل الانحراف الشخصي على أعلى مرتبة، يليه انحراف التعليم، ثم الانحراف في الوقت، وأخيرا الانحراف المشترك.

ومن خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة، تبين أن هناك اهتماماً عالمياً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وظهر الاهتمام في البداية في القطاع الصناعي والتجاري، وامتد بعد ذلك ليشمل القطاع التربوي في الآونة الأخيرة، كما اتضح أيضا بأن تصنيف هذه السلوكيات مر بمراحل متعددة، وظهرت نماذج عديدة للتصنيفات كان القاسم المشترك بينها جميعا هو التأكيد على تأثير هذه السلوكيات على المنظمة وعلى الأفراد المرتبطين بها سواء أكانوا مديريين أو مشرفين أو عاملين أو عملاء.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية:

من هذه السلوكيات فإن احتمالية انخراطه في نوع آخر تزيد. وتواصلت جهود الباحثين في مجال تصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وربطها بالأسباب التي دعت إلى انخراط الموظفين في مثل هذه السلوكيات، ومن أبرز هذه الدراسات دراسة سيكتور وآخرين (Spector Gabriel, & Folusho,, 2006) والتي هدفت إلى اختبار مقياس سلوك العمل المضاد للإنتاجية والذي استخدم في الكثير من الدراسات (التصنيف الثنائي)، وذلك من خلال إعادة تحليل بيانات ثلاث دراسات سبق أن استخدمت نفس المقياس، وتوصلوا إلى أن المقياس يحتوي على خمسة أبعاد فرعية هي: إساءة معاملة الآخرين، وتدني الإنتاجية، والتخريب، والسرقة، والانسحاب.

ولم يقتصر الاهتمام بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على الأدب الغربي، وإنما امتد ليشمل الأدب الصيني، حيث سعى روتندو وسيه (Rotundo & Xie, 2008) إلى فهم أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الصين، وما هو تصور المديرين الصينيين حول هذه السلوكيات وأوجه الشبه والاختلاف بين المديرين الصينيين ومديري أمريكا الشمالية في الاهتمام بأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية). وتم تنفيذ الدراسة على مرحلتين، الأولى تضمنت (160) مديرا ومهنيي مسجلين ببرامج الماجستير بجامعة في الصين وذلك لتحديد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تحدث في المنظمات الصينية، وتم تصنيفها إلى فئات وفقا لأوجه الشبه بينها. أما المرحلة الثانية فتألفت من (117) مديرا تنفيذيا كنديا و(198) مديرا تنفيذيا صينيا في ثلاث مقاطعات بالصين، وذلك لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في اهتمام أفراد العينتين بأبعاد الأداء الوظيفي. وأوضحت النتائج تشابه السلوكيات المضادة للإنتاجية في المنظمات الصينية مع السلوكيات التي تحدث عنها الأدب الغربي، وتم تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين هما: (الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي)، واهتمام فئتي المديرين بمكونات الأداء الوظيفي الثلاثة وبأن لها دورا كبيرا في تقييم الأداء الوظيفي للموظف، ولكن المديرين الصينيين أعطوا وزنا أكبر لأداء المهمة، بينما أعطى المديرين الكنديون وزنا أكبر للسلوكيات المضادة للإنتاجية. وفي نيجيريا قام باميكول وآخرون (Bamikole, et al., 2012) بدراسة تجريبية بهدف التعرف على المحددات التنظيمية والفردية للسلوك المنحرف، باستخدام استبانة (بينيت وروبسون، 2000) وتوزيعها على (696) موظفا في مختلف المؤسسات العامة والخاصة في لاجوس بنيجيريا. وأظهرت نتائج الدراسة بأن متغيرات التفاعل التنظيمي (الإشراف، نوع الشركة، نوع العمل، كمية العمل، الزملاء في العمل، ظروف العمل المادية، المكافآت المالية) تعتبر من المحددات التي تساهم في انخراط الموظفين في مثل هذه السلوكيات، كما أشارت إلى أن الذكور أكثر انخراطا في السلوكيات المنحرفة في مكان العمل من الإناث سواء أكانت بيئة العمل شديدة المراقبة أم متساهلة.

نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Model)

"هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة" (Maccallum, & Austin, 2000: 202)، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات (Hershberger, Marcoulides, & Parramore, 2003: 4).

إجراءات الدراسة

يشمل هذا الجزء وصفا لمنهج البحث وعينته وأدواته كما يلي:

أولا: منهج البحث

يستخدم البحث الحالي طريقة البحث الوصفي بالاستعانة بمنهجية النمذجة بالمعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) والتي تمثل: "مدخلا إحصائيا شامل لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة". (Hoyle, 1995: 1). كما تعرف بأنها: "أسلوب يستخدم لتحديد وتقدير نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات، والمتغيرات في النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات المقيسة والمتغيرات الكامنة". (Maccallum & Austin, 2000: 202) كما أنها منهجية بحثية لاختبار النماذج الإدارية النظرية كليا باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفروض البحثية وذلك من أجل تحقيق فهما أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات الإدارية في المجال التربوي (المهدي، 2007).

وترى بايرن (Byrne, 1998: 9) أن هذا المدخل (SEM) يتضمن إجرائين هما:

- تمثيل العلاقات السببية من خلال سلسلة من المعادلات البنائية.
- نمذجة هذه المعادلات البنائية بشكل تصويري (بالرسم) حتى يمكن من التصور الذهني لنظرية البحث بوضوح.

ويستخدم البحث أسلوب التحليل العاملي التوكيدي لاختبار نموذج قياس البنية العاملية. ونموذج القياس Measurement Model هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة البنائية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة. (Byrne, 1998)

ثانيا: مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط للعام الدراسي 2013/2014، والبالغ عددهم (137) مدير ومديرة مدرسة، حسب إحصائيات وزارة التربية

1- ما نموذج المعادلة البنائية الذي يصف أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

2- ما درجة ممارسة المعلمين لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

3- هل يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة) على ممارسة المعلمين لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

4- ما الإجراءات المقترحة للتغلب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

هدف الدراسة

يتحدد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولة الوصول إلى نموذج ملائم لوصف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدارس العمانية، فجميع النماذج الموجودة في الأدبيات تمت في مجتمعات مختلفة ولا تنطبق بالضرورة على المجتمعات العربية عموما والمجتمع العماني خصوصا، ومن ثم تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذج إمبريقي يصف أبعاد الظاهرة واختبار مدى انطباقه على المجتمع العماني وصولا إلى نموذج يلائم البيئة العمانية ويمكن توظيفه في قياس الظاهرة والحكم عليها في المدارس العمانية.

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية نظرية وتطبيقية حيث تتناول أحد المفاهيم الحديثة بالأدبيات المعاصرة وهو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والذي لم تنطرق له الأبحاث والدراسات العربية على حد علم الباحثين، ومن ثم يكون لهذه الدراسة أهمية نظرية بما قد تضيفه للأدبيات العربية، وقد تفيد الباحثين الآخرين الذين يمكن أن يتناولوا هذا الموضوع بالبحث والتحليل. كما أن للدراسة أهمية تطبيقية حيث قد تفيد صناع القرار والمسؤولين في مراعاة هذا الجانب عند وضع الخطط والقرارات الخاصة بالمجال التعليمي.

مصطلحات الدراسة

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive (Work Behaviors)

تعرف بأنها أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة، تنظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها، ويضر بمصالحها المشروعة" (Gruys & Sackett, 2003: 30). ومن ثم فهي سلوكيات إرادية مقصودة ضارة يمكن أن تؤدي المنظمة والعاملين فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

حضور الطابور المدرسي"، وعبارة "الامتناع عن مقابلة أولياء أمور الطلبة في الوقت المحدد" إلى: "الامتناع عن مقابلة أولياء أمور الطلبة في الوقت المتفق عليه مسبقاً"، وعبارة "أداء العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة" إلى: "أداء العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة، والمحددة رسمياً" وبعد إجراء بعض التعديلات في الصياغة طبقاً لاقتراحات المحكمين تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (40) من المعلمين في محافظة مسقط لإجراء التحليلات السيكمترية للتأكد من ثبات عبارات الأداة المستخدمة، وقد حازت عبارات الاستبانة على ثبات مرتفع حيث كان معامل ثبات ألفا للأداة ككل (0.92) مما أكد موثوقية الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

رابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها

وتتضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها طبقاً لأسئلة البحث على النحو الآتي:

السؤال الأول ونصه: ما نموذج المعادلة البنائية الذي يصف أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أحد أنماط النمذجة بالمعادلة البنائية وهو النموذج العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (Amos16) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) باستخدام برنامج (SPSS, version.21) لاستكشاف البيانات على عينة الدراسة من مديري المدارس، حيث تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لعبارات الاستبانة (20 مفردة) بطريقة الاحتمال الأقصى (Maximum Likelihood) مع الاعتماد على محك كيزر (Kaiser) في تحديد هوية العامل، واستخدام التدوير المتعامد (Orthogonal Rotation) بطريقة الفارماكس (Varimax)، وحذف التشبعات التي تقل عن (0.50)، وقد أسفر التحليل عن ثلاثة عوامل أساسية تشبعت على (14 مفردة) بعد استبعاد (6) مفردات لتشبعاتها المنخفضة. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمفردات الأداة.

والتعليم للعام 2013/2014، وقد تم التطبيق على معظم أفراد المجتمع حيث تضمنت العينة النهائية (131) مديراً ومديرة، وهي تشكل نسبة (95.7%) من حجم مجتمع الدراسة في محافظة مسقط، والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة بمحافظة مسقط وفقاً لمتغيري

الجنس والخبرة		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	47	36%
	أنثى	84	64%
المجموع		131	100%
الخبرة	7-1	34	26%
	14-8	53	40%
	15- فأكثر	44	34%
المجموع		131	100%

ثالثاً: أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

تكونت أداة الدراسة من جزأين، يتضمن الجزء الأول مقدمة حول الغرض من الدراسة، ومعلومات عامة عن المستجيبين كمتغيرات مستقلة وهي: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في التدريس؛ أما الجزء الثاني، فيتضمن مفردات الاستبانة وعددها (20) مفردة، وقد تم إعدادها من خلال مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ودراسة الأدوات التي أعدت في هذا المجال مثل: (Bennett & Robinson 2000, Gruys & Sackett, 2003, Spector Gabriel, & Folusho, 2006, Unal, 2012).

وقد تم وضع مقياس ليكرت للإجابة عن عبارات الأداة (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، وأعطيت لها الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي. ولحساب الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على مجموعة من أساتذة الإدارة والقياس التربوي بلغ عددهم (17) أستاذاً، إضافة إلى أخذ آراء مجموعة من مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي بمحافظة السلطنة للحكم على مناسبة المفردات ومدى صدقها وإبداء الرأي واقتراح التعديلات، ومن أبرز التعديلات التي تم الأخذ بها: تعديل عبارة "ضعف المواظبة على حضور الطابور الصباحي" إلى: "ضعف المواظبة على

جدول 2: تشبعات مفردات مقياس محتوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالعوامل المشتقة بعد التدوير

المفردات	العوامل المشتقة بعد التدوير		
	1	2	3
3	التقاعس عن المشاركة في تنظيم الطابور رغم تواجدهم.	0.829	
2	ضعف المواظبة على حضور الطابور المدرسي.	0.806	
1	التأخر عن الدوام الرسمي بدون عذر.	0.702	
17	الإكثار من الشكوى والتذمر بدون داع.	0.680	
13	بذل القليل من الجهد في إنجاز العمل والتدريس.	0.597	
10	نشر الشائعات السلبية عن المدرسة والعاملين فيها.	0.832	

العوامل المشتقة بعد التدوير			المفردات
3	2	1	
	0.733		7 الخروج من المدرسة بدون إذن مسبق.
	0.711		8 استخدام ألفاظ غير مقبولة عند التعامل مع الزملاء والإدارة
	0.550		9 قلة الاهتمام بتطبيق التوجيهات والتوصيات الخاصة بتصحيح الأداء
0.871			19 السخرية من الآخرين في العمل.
0.762			15 أخذ ممتلكات وأغراض المدرسة بدون وجه حق.
0.655			14 الامتناع عن مقابلة أولياء أمور الطلبة في الوقت المتفق عليه مسبقاً.
0.586			18 أداء العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة والمحددة رسمياً
0.572			16 إتلاف وسائل وأدوات المدرسة.
3.14	3.24	3.70	القيمة المميزة
18.46	19.04	21.57	نسبة التباين المفسرة بواسطة العامل
	59.25		نسبة التباين الكلي

وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من روبنسون وبينيت (Robinson & Bennett, 1995) التي توصلت إلى اعتبار الشخصية العدائية ضمن بعد الانحراف الشخصي، وتدمير الممتلكات ضمن البعد التنظيمي، وهذا يرتبط مع بعد السلوك العدائي في الدراسة الحالية، ويتفق مع دراسة سبيكتور وآخرين (Spector; et al., 2006) التي توصلت إلى نموذج يتضمن التخريب ضمن أبعاده. وبناءً على ما سبق استقرت الأداة على (14) مفردة كما يوضح ذلك جدول رقم (2) علماً بأن العبارات أرقام (4)، (5)، (6)، (11)، (12)، (20) لم تتشبع بالنسبة المطلوبة على أي من العوامل الثلاثة السابقة، وبالتالي تم حذفها.

والخطوة التالية هي اختبار نموذج قياس البنية الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الثلاثة على حدة انطلاقاً من القاعدة القائلة بأنه قد يتم رفض نموذج البناء لا لشيء سوى لضعف نماذج القياس نفسها وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للأبعاد الفرعية ومؤشراتها وفحص مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج للوصول إلى أفضل مطابقة ومن ثم تم حذف عبارة واحدة من البعد الأول وهي العبارة رقم (3)، وعبارة واحدة أيضاً من البعد الثالث وهي العبارة رقم (19)، أما البعد الثاني فقد حقق المطابقة المطلوبة بمفرده الأربعة دون حاجة إلى تعديله، ومن ثم استقر النموذج على ثلاثة أبعاد يشمل كل بعد منها أربعة مؤشرات. وتم إخضاع النموذج للاختبار طبقاً للتعديلات الجديدة وقد حقق حسن المطابقة المطلوبة، ويلخص جدول (3) النتائج النهائية للتحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس الثلاثة ونتائج اختبار نموذج المعادلة البنائية والذي يصف الظاهرة طبقاً لبيانات الواقع الميداني:

ويتضح من الجدول رقم (2) ظهور ثلاثة عوامل استوعبت 59.25% من النسبة الكلية للتباين بين أفراد العينة في سلوكيات العمل المضادة للانتاجية كما يلي:

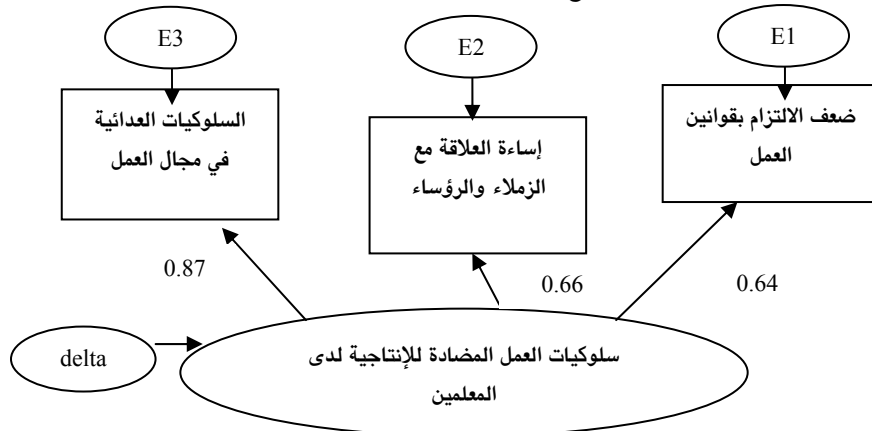
العامل الأول تشبعت به (5) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ 21.57%، وتراوحت تشبعت المفردات فيه بين (0.829)، (0.597) ومن استعراض عباراته يتضح أنه يتعلق بضعف الالتزام بقوانين العمل وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات عديدة مثل دراسة جرويز وساكيت (Gruys & Sackett, 2003) التي أشارت إلى ضعف الحضور للعمل وضعف جودة العمل ضمن أبعاد نموذجهم المكون من (11) بعد، ودراسة سبيكتور وآخرين (Spector; et al., 2006) التي تضمنت بعد الانسحاب والذي يرتبط كثيراً ببعد ضعف الالتزام بقوانين العمل، وقد احتل هذا البعد المرتبة الأولى في ترتيب العوامل لدى عينة الدراسة، والعامل الثاني تشبعت به (4) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ (19.04%)، وتراوحت تشبعت المفردات فيه بين (0.550، 0.832) ومن استعراض عباراته يتضح أنه يتعلق بإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من جرويز وساكيت (Gruys; & Sackett, 2003) التي أدرجت السلوكيات اللفظية غير الملازمة والتصرفات الجسدية غير اللائقة ضمن أبعادها، وهذه السلوكيات من ضمن السلوكيات التي تسيء العلاقة بين الرؤساء والزملاء، ويتفق هذا البعد أيضاً مع دراسة سبيكتور وآخرين (Spector; et al., 2006) التي تضمنت بعداً بعنوان إساءة معاملة الآخرين ضمن أبعادها الخمسة، والعامل الثالث تشبعت به (5) مفردات وفسر نسبة تباين تبلغ (18.46%)، وتراوحت تشبعت العبارات فيه بين (0.871، 0.572) ومن استعراض عباراته، يتضح أنه يتعلق بالسلوكيات العدائية في مجال العمل

جدول 3: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس، ونتائج اختبار نموذج المعادلة البنائية

الأبعاد / نماذج القياس المعدلة	أرقام المفردات	2ك	الدلالة	GFI	CFI	NFI	RMR	RMSE
1- ضعف الالتزام بقوانين العمل	(1, 2, 17, 13)	0.30	0.86	0.99	1.00	0.99	0.01	0.00
2- إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	(7, 8, 10, 9)	3.59	0.16	0.98	0.99	0.98	0.01	0.03
3- السلوكيات العدائية في مجال العمل	(14, 15, 18, 16)	4.57	0.10	0.98	0.98	0.97	0.02	0.04
نموذج البناء للأبعاد الثلاثة		1.08	0.29	0.99	0.99	0.99	0.02	0.02

ومواءمة نموذج البناء ذي الأبعاد الثلاثة، ويوضح شكل (1) نموذج البناء المقترح لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كما ينطبق على بيانات عينة الدراسة الحالية:

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة χ^2 غير دالة في جميع نماذج القياس وفي نموذج البناء مما يعني انطباق هذه النماذج على الواقع كما أن جميع إحصاءات حسن المطابقة جاءت في المدى المثالي في جميع الحالات، مما يؤكد صلاحية نماذج القياس،



شكل (1): نموذج البناء المقترح لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في سلطنة عمان

ويوضح الجدول التالي التشبعات العاملية لمؤشرات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

جدول 4: التشبعات المعيارية لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في سلطنة عمان

العامل	التشبعات المعيارية*	تباين الخطأ
ضعف الالتزام بقوانين العمل	0.638	0.072
إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	0.657	0.052
السلوكيات العدائية في مجال العمل	0.872	0.039
إحصاءات المطابقة		
Chi-square = 1.085 (df= 2, p= 0.298)		
GFI = 0.994, CFI = 0.999, NFI = 0.990, RMR = 0.027, RMSEA = 0.026		
جميع قيم ت دالة عند 0.05		
*ملحوظة:		

تضم ثلاثة أبعاد أو عوامل أساسية لبنية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي (ضعف الالتزام بقوانين العمل، وإساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والسلوكيات العدائية في مجال العمل) وتتفق هذه الأبعاد جزئياً مع نموذج روبنسون وبينيت (Robinson & Bennett, 1995)، ونموذج سيكتور وآخرين (Spector; et al., 2006)، ولكن مع وجود فرق بسيط في تسمية الأبعاد في كل نموذج.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع التشبعات العاملية لمؤشرات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دالة إحصائياً، وأن قيم إحصاءات المطابقة تشير إلى حسن مطابقة النموذج للبيانات؛ مما يؤكد حسن مطابقة النموذج لبيانات العينة بالمدارس العمانية.

وختاماً ما سبق يمكن القول أن البحث توصل إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في سلطنة عمان

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

الحد الأعلى لهذه الفئة، ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى ممارسة كل مرحلة بصفة عامة. ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول 5: المعيار المعتمد في تفسير درجة الممارسة

درجة التوافر	المتوسط
منخفضة جدا	1.00 - 1.79
منخفضة	1.80 - 2.59
متوسطة	2.60 - 3.39
مرتفعة	3.40 - 4.19
مرتفعة جدا	4.20 - 5.00

وتفسير ذلك أن الممارسة التي تقع بين (1 - 1.79) تعني أنها تحدث بدرجة منخفضة جدا، بينما الممارسة الواقعة بين (1.80 - 2.59) تحدث بدرجة منخفضة، أما الممارسة التي تقع بين (2.60 - 3.39) فتحدث بدرجة متوسطة، والممارسة الواقعة بين (3.40 - 4.19) تحدث بدرجة مرتفعة، وأخيرا الممارسة الواقعة بين (4.20 - 5.00) فتحدث بدرجة مرتفعة جدا. ويلخص جدول (6) التالي نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

جدول 6: مستوى ممارسة أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمدارس العُمانية

أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	المتوسط الوزني	النسبة المئوية	الترتيب	مدى الممارسة
1. ضعف الالتزام بقوانين العمل	2.353	47%	1	منخفضة
2. إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	1.700	34%	2	منخفضة
3. السلوكيات العدائية في مجال العمل	1.524	30%	3	منخفضة
4. الدرجة الكلية	1.859	37%	---	منخفضة

للإنتاجية، كما تشير النتائج بأن مديري المدارس بمحافظة مسقط على معرفة بالطريقة الصحيحة والسليمة في التعامل مع مثل هذه السلوكيات للحد من وجودها وتفشيها.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

السؤال الثالث لهذا البحث نصه: "هل يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة) في ممارسة المعلمين لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟"، وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار ت (T. Test) على العينة لتقدير مدى اختلاف استجابات المديرين على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً لاختلاف الجنس (ذكور/ إناث)، واستخدام تحليل التباين الأحادي لتقدير مدى اختلاف استجابات المعلمين على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً لاختلاف الخبرة (1-9، 10-19 - عشرين فأكثر) وذلك على النحو التالي:

1- بالنسبة للجنس (ذكور/ إناث)

كان نص السؤال الثاني لهذا البحث "ما درجة ممارسة المعلمين لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة مسقط؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام النسب المئوية والمتوسط الوزني للحكم على مستوى ممارسات المعلمين لأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً للنموذج البنائي الذي توصل له البحث الحالي من وجهة نظر مديري المدارس، حيث تم حساب النسبة المئوية والمتوسط الوزني لمدى تحقق كل بعد من أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقاً للنموذج البنائي الذي توصل له البحث في الخطوة السابقة. وقد تم اعتماد قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم على الاستجابة وذلك من خلال تحديد طول خلايا المقياس (الحد الأدنى والأعلى)، ثم حساب المدى (5-1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المعيار للحصول على طول الفئة أي (5/4 = 0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المعيار (بداية المعيار 1)، وذلك لتحديد

ويتضح من الجدول (6) أن مستوى ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ككل، وكذلك مستوى ممارسة أبعادها الفرعية طبقاً لنموذج الدراسة تأتي في المدى المنخفض، حيث تراوحت قيم المتوسطات الوزنية بين (1.52 - 2.35)، وهذا يعني أن ممارسات المعلمين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر المديرين كانت منخفضة، وكان أعلاها هو البعد الأول وهو ضعف الالتزام بقوانين العمل بنسبة (47%) وأقلها هو السلوكيات العدائية في مجال العمل بنسبة (30%)، وقد يشير هذا إلى امتلاك المعلمين للوازع الديني والأخلاقي في عملهم والذي يوجه سلوكهم، وتبنيهم للقيم والمبادئ الأخلاقية والإيمان العميق بها مما يؤدي إلى التزامهم المهني، إضافة إلى معرفتهم بالواجبات والحقوق المنظمة للعمل المدرسي والتي تعمل كموجهات لسلوكهم. كما أن الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تؤثر بشكل مباشر على العلاقات الشخصية بين المعلمين والإدارة والتي بدورها تنعكس عليهم من خلال مشاعر الرضا عن العمل وتوافر الثقة والاحترام المتبادل والأداء التدريسي الجيد، لذا فإن وعي المعلمين بهذه الأمور تجعلهم يبتعدون عن تبني أي من سلوكيات العمل المضادة

جدول 7: الفروق بين متوسطات درجات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقا للجنس باستخدام اختبار (ت)

ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	مؤشرات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
0.30	0.91	2.36	47	ذكور	1- ضعف الالتزام بقوانين العمل
	0.97	2.35	84	إناث	
1.52	0.82	1.84	47	ذكور	2- إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء
	0.72	1.63	84	إناث	
0.18	0.63	1.51	47	ذكور	3- السلوكيات العدائية في مجال العمل
	0.69	1.53	84	إناث	
0.54	0.68	1.90	47	ذكور	4- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ككل
	0.65	1.84	84	إناث	

** دالة عند 0.01

المهن السامية واعتبارها مهنة الأنبياء. ومن جانب آخر فإن تشابه ظروف العمل تحول دون وجود أثر للجنس وأنه لا يعتبر مبررا لتبنيهم أي من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهذا يشير إلى وعي مديري ومديرات المدارس بأهمية إشراك المعلمين في وضع أهداف المدرسة وخططها وتنظيم سير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لما له من أهمية في تحسين جودة العمل المدرسي.

2- بالنسبة للخبرة (قليلة - متوسطة - كبيرة).

ويتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف الجنس في جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك في الدرجة الكلية لممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين بناء على تقدير مديري المدارس ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المدارس العمانية وربما يرجع ذلك إلى أن كليهما مطالب بتأدية واجبات وظيفته ليحصل على حقوقه كاملة بغض النظر عن جنسه، إضافة إلى تشابه كليهما في نظرتهم الإيجابية لمهنة التعليم كونها من

جدول 8: الفروق بين متوسطات درجات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية طبقا للخبرة باستخدام تحليل التباين الأحادي

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
0.58	0.54	0.49	2.00	0.97	بين المجموعات	ضعف الالتزام بقوانين العمل
		0.90	128.00	115.51	داخل المجموعات	
			130.00	116.48	التباين الكلي	
0.02	*4.04	2.24	2.00	4.48	بين المجموعات	إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء
		0.55	128.00	70.94	داخل المجموعات	
			130.00	75.43	التباين الكلي	
0.83	0.19	0.09	2.00	0.17	بين المجموعات	السلوكيات العدائية في مجال العمل
		0.45	128.00	57.81	داخل المجموعات	
			130.00	57.98	التباين الكلي	
0.23	1.49	0.64	2.00	1.28	بين المجموعات	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ككل
		0.43	128.00	55.04	داخل المجموعات	
			130.00	56.32	التباين الكلي	

* دالة عند مستوى دلالة 0.05

(قليلة، متوسطة، كبيرة). ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي نوع تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو موضح بالجدول التالي:

ويتضح من الجدول السابق أن هناك فروقا دالة إحصائية في البعد الثاني فقط من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء) تعزى لاختلاف مستوى الخبرة

جدول 9: اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	المتوسط	نوع المدرسة	قليلة	متوسطة	كبيرة
إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	1.39	قليلة		**	
	1.83	متوسطة			
	1.78	كبيرة			

** دالة عند 0.01

- 5- ضرورة عقد دورات تدريبية تعرف المعلمين بحقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، لتنمية قيم الإخلاص والالتقان في العمل.
- 6- تفعيل دور الرقابة الإدارية، بالإضافة للرقابة الذاتية وذلك لتقويم أي انحراف يمكن أن يظهر عند أداء المعلم لواجباته الوظيفية، من خلال المتابعة المستمرة من قبل مدير المدرسة وتفعيل المتابعة من خلال السجلات..
- 7- التنوع في طرق الثواب للمعلمين المجتهدين وذوي الكفاءة اعترافاً بجهودهم وعملهم الدؤوب.

ثانياً: بعد إساءة العلاقة مع الرؤساء والزلاء

- 1- تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل والاهتمام بالتوعية الصحية للمعلمين.
- 2- العمل على تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنمية العلاقات الاجتماعية بينهم ضمن نطاق العمل المدرسي.
- 3- العمل على تجسيد روح التعاون والتكامل بين المعلمين عن طريق الفعاليات والبرامج التي تتطلب التعاون بين المعلمين.
- 4- أن يكون مديري المدارس قدوة ونموذجاً يحتذى به المعلمون في التعامل فيما بينهم.
- 5- الإشراف والتوجيه الفاعل والذي يعمل على تقديم المساعدة والعون لمن يحتاجها.
- 6- أن تتسم العلاقة بين الإدارة والمعلمين بالاحترام والتقدير المتبادل.
- 7- المعاملة المنصفة والعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.

ثالثاً: بعد السلوكيات العدائية في مجال العمل

- 1- تقوية الوازع الديني والأخلاقي في نفوس المعلمين، من خلال التوعيات والمحاضرات الدينية.
- 2- ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، لأنه يعتبر عاملاً محفزاً للعمل بجد وإخلاص.
- 3- ضرورة تعريف المعلمين بالعقوبات الجائز توقيعها على كل من يخل بالواجبات والمسؤوليات، أو يرتكب أيًا من المحظورات المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنظيمية.
- 4- جعل الترقيّة في العمل على أساس الكفاءة والأداء وليس على أساس الأقدمية.
- 5- العمل على مساعدة المعلمين على التعامل مع مشكلاتهم الوظيفية والنفسية والاجتماعية وتخطي العقبات التي تقف في طريقهم.
- 6- تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال أساليب التحفيز المختلفة.
- 7- توفير الرعاية والتأمين الصحي للمعلمين وعائلاتهم.

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن الفروق الدالة كانت بين ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة لصالح ذوي الخبرة المتوسطة، حيث أن متوسطها الحسابي أعلى، ويعني ذلك أن مديري المدارس من ذوي الخبرة المتوسطة أكثر إدراكاً لوجود سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فيما يتعلق ببعد إساءة العلاقات مع الزملاء والرؤساء لدى المعلمين، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذه الفئة قد تكون حصلت على تعليم عالي مع وجود الخبرة الكافية في العمل والتي تجعلهم يفرقون بين السلوك المضاد من غيره في مكان العمل، وخاصة فيما يتعلق بجانب العلاقات الإنسانية والتي تعتبر من أكثر العوامل المؤثرة في سير العملية التعليمية كونها تحقق التكيف والتوازن في البيئة المدرسية. حيث تعتبر الإدارة عملية إنسانية تساعد على تحقيق التفاهم والاحترام المتبادل وتحقيق الانتماء والشعور بالمسؤولية وبالتالي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلم والمدير على حد سواء (البندري والعتوم، 2002). أما مديري المدارس ذوي الخبرة الطويلة الذين قد يكونون ما زالوا يمارسون الأساليب التقليدية في الإدارة، والمتمثلة في كون المدير هو المسؤول عن إصدار القرارات ووضع الخطط وتنظيم العمل المدرسي وتطبيق اللوائح والقوانين بدون الاعتراف بأهمية العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين، مما يجعلهم غير قادرين على تحديد السلوك المضاد، وبالنسبة لذوي الخبرة القليلة فهم ما زالوا حديثي العهد بمجال الإدارة وبالتالي فإن خبرتهم قد لا تكفي لتحديد نوع السلوك الصادر من المعلمين حتى وإن كانوا من حملة الشهادات العليا فإنه لا بد من وجود الخبرة الكافية للتعرف على نوع السلوك الصادر من المعلمين.

خامساً: إجراءات مقترحة للتغلب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط

بناء على ما تم التوصل له من نتائج فإن الدراسة تقترح مجموعة من المقترحات للتغلب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في المدارس الحكومية بمحافظة مسقط، كما يلي:

أولاً: بعد ضعف الالتزام بقوانين العمل

- 1- العمل على نشر ثقافة الالتزام لدى المعلمين وذلك عبر توفير عدد من السياسات والإجراءات التي تساعد المعلمين على الالتزام بقوانين العمل وتنفيذ مهامهم وواجباتهم.
- 2- استعمال وسائل الرقابة الفعالة وجعل عنصر الانتظام بالدوام الرسمي من العناصر الأساسية في تقييم أداء الموظف وترقيته.
- 3- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات للمعلم بشكل مكتوب يكون في متناول يد الجميع.
- 4- تقوية الوازع الديني والأخلاقي في نفوس المعلمين من خلال الدورات التدريبية والندوات التي تركز على أهمية الدين والأخلاق عند تأدية المهام الوظيفية.

المراجع:

- Hollinger, R. D. & Clark, J. P. (1983b). *Theft by employees*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.
- Hoyle, R.H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. New York: Sage Publications.
- Kelloway, E. K; Francis, ; Prosser, M. & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18-25.
- Maccallum, R. C. & Austin, J. T., (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research", *Annual Review of Psychology*, 51.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 89 (4), 647– 660.
- McShare, S. L. & Glinow, M. A. (2007). *Organizational behavior: Essentials*, The McGraw Hill Companies.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Porath, C. L. (2005). Workplace incivility. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 45). Washington, DC: American Psychological Association.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The Relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*. 87(1). 66 – 80.
- Rotundo, M. & Spector, P. E. (2010). Counterproductive work behavior and withdrawal. In J. L. Farr & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 489–511). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Rotundo, M. & Xie, J. Lin (2008). Understanding the domain of counterproductive work behavior in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (5), 856-877.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology* (Vol.1, pp. 145–164). London: Sage
- البندري، محمد سليمان؛ والعتوم، عدنان الشيخ يوسف (2002). طبيعة العلاقات الشخصية بين المديرين والمعلمين وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في سلطنة عمان والأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 3 (3). 90-121.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية. *مجلة التربية والتنمية*. 15(40). 9–41.
- Fagbohunbe, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviors: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207-221.
- Becker, T. E. & Kernan, M. (2003). "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", *Human Performance*, Vol. 16, pp. 327-48.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with Lisrel, Preliis and Simplis: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dalal, R. S.(2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and Counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241–1255.
- Fox, S. & Spector, P. E.) 2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: *American Psychological Association*, 7, 151-174.
- Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11,30 – 41.
- Gualandri, M. (2012). *Counterproductive work behaviors and moral disengagement* (unpublished doctoral dissertation), Sapienza Universita Di Roma.
- Hershberger, S; Marcoulides, G; & Parramore, M. (2003). "Structural equation modeling: an introduction", in Pugesek Bruce, H. et al., (Eds) *Structural equation modeling: Applications in ecological and Evolutionary Biology*. New York: Cambridge University Press.
- Hollinger, R. D. & Clark, J. P. (1983a). Deterrence in the workplace: Perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62, 398-418.

- Sprung, J. M. (2011). *Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior* (unpublished master's thesis), the Graduate College of Bowling Green, State University.
- Taylor, O. A. (2012). *The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A Meta – analysis* (unpublished doctoral dissertation), University of Western Ontario London, Ontario, Canada.
- Unal A. (2012). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 49, 1-20.
- Unal A. (2013). Teachers' deviant workplace behaviors: scale development. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 41(4), 635-642.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets: (151–174)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E.; Fox, S.; Penney, L. M.; Bruursema, K.; Goh, A.; & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counter productivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.