

تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية

د / سهام سيد محمد

* مدير مكتب رعاية الطلاب بكلية الألسن . جامعة المنيا .

المقدمة ومشكلة البحث :

تمثل القيادة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية ، والتي تقوم بجهود متنوعة نحو توجيه جهود الأفراد ، بغرض تحقيق أهداف محددة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، إذ حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين ، وذلك لما لها من تأثير فاعل في إحداث النقلة النوعية في التطوير الإداري ، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل المنظمة ، حيث يعد النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المنظمات ، لما للقائد الإداري من دور مهم بالتأثير في سلوك العاملين في البيئة السائدة .

في ظل البيئة سريعة التغيير والتنافس المتزايد الذي تواجهه الهيئات والمؤسسات اليوم ، والذي يعد من أحد المتغيرات العالمية ، التي تؤثر في إدارة المنظمات ، مما جعل النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة المشكلات في ضوء هذه المتغيرات السريعة ، ومع وجود أزمات ومشكلات تعاني منها الكثير من المنظمات (٦ : ١١٤) ، فقد أوضحت الدراسات الحديثة التي أجرتها منظمة (جالوب) أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم أو يستقيلون منها بسبب مدير غير ناجح أو مدير غير كفء ، لذا فإن المنظمات اليوم تحتاج إلى نوعية مختلفة من القادة ذوي الخصائص السلوكية ، التي تساهم في تحقيق أهدافها (٢٠ : ٨٥) .

ولتحقيق القيادة الخادمة لابد أن يسعى القائد إلى تطوير علاقته مع العاملين من خلال التواصل الفعال لما له من أثر على العاملين ، وقيام القائد بالإستماع للعاملين وتحديد إحتياجاتهم وتطلعاتهم وإمكاناتهم ، وإستخدام المعلومات المجمعمة لخدمة العاملين بشكل أفضل ، مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي وزيادة ثقة العاملين وولائهم ورضاهم عن القائد ، حيث يكون العاملون راضون عن القادة الذين ينظر إليهم على أنهم مهتمون بإحتياجاتهم ورفاهيتهم ، وهي جوانب مهمة من جوانب القيادة الخادمة (٨ : ٨٥) .

أن القائد الخادم يمتلك شخصية واعية لها نظرة شاملة ، فهو شخص إيجابي ومتفائل ، ويتعامل مع الآخرين من منطلق أخلاقي ، وبالتالي تكون الوظيفة له بمثابة مكانة لتحقيق الذات ، مما ينعكس على تعزيز ثقة المرؤوسين في قيادتهم (٥ : ٥٣) .

تعتمد القيادة الخادمة بشكل أساسي على قدرة القائد على إنشاء بيئة عمل مشابهة لخلية النحل ، فالكل يعمل في مجال إختصاصه حتى القائد ذاته ، وبذلك يتميز الأشخاص بمدى قدرتهم على تقديم الخدمات للآخرين ودعم العمل المؤسسي والنجاح كفريق واحد مع المحافظة على السلطات التي يمتلكها القائد (٣ : ٢٢) ، حيث يكون الهدف الأساسي هو خدمة المنظمة ومصالحها ، من خلال الإستماع إلى الآراء وعدم فرض الرأي الشخصي على العاملين (١١ : ٢٥) .

فالقيادة الخادمة هي أسلوب فاعل للقيادة يساعد القائد والمنظمة على تحولهم من حالة الزعامة والتسلط إلى خدمة العاملين لتحقيق طموحاتهم من خلال إستخدام القائد الخادم قوتين تأثيريتين هما القوة الرسمية من خلال التحديد والتعريف الدقيق بمهام وواجبات وحقوق العاملين وموقعهم على خارطة التنظيمية وتوفير بيئة عمل ونشر ثقافة منتظمة تتسم بالثقة والإحترام المتبادل بين القائد الخادم والعاملين (١٧ : ٤٥٥) .

وللقيادة الخادمة أهمية كبيرة في المؤسسات كونها تهتم بالدرجة الأولى بخدمة وتنمية رأس المال البشري التي تحتاج إليها جميع المؤسسات بدون إستثناء من أجل تحقيق أهدافهم فهي لا تعمل على الإستجابة لإحتياجاتها الذاتية فحسب ولكنها تعمل على غرس خصلة التعلم المستمر في التابعين من خلال شعورهم بالاستقلالية والنمو (٤ : ٥٣٧) .

كما تأتي أهمية القيادة الخادمة في كونها تلبي إحتياجات العاملين المهنية وتستجيب لرغباتهم ، وتمنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بواجباتهم الوظيفية ، وتتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات ، وتشجعهم على طرح المبادرات والإبداع والابتكار في العمل ، وتوفر لهم بيئة آمنة وجاذبة ومدعمة ومشجعة ، وتدعم بينهم العمل بروح الفريق ، وهذا ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم فيكونون أكثر نشاطاً وإتزاماً وإنتماءً وولاءاً تنظيمياً في بيئة العمل (٣٣ : ٢) .

العاملون في المؤسسات والهيئات يمارسون سلوكيات متعددة يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية الأولى تعرف بسلوكيات الدور الرسمي وهي تلك السلوكيات التي تحدد الدور الرسمي والتي تدرج عادة ضمن التوصيف الوظيفي ، الثانية والتي شاع تسميتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى علماء السلوك التنظيمي وهي عبارة عن سلوكيات إختيارية غير إلزامية

تمارس طواعية من قبل العاملين وتستهدف صالح العمل ولكنها لا تتدرج ضمن التوصيف الوظيفي للفرد ، أما الثالثة فهي تعرف بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهي سلوكيات إرادية إختيارية ولكنها تضر بصالح العمل ومصالح المنظمة (٣٠ : ٦٧) .

حيث 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 إعتبارها 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 (٣٢ : ٧٤) .

وتشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة إلي مجموعة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ، وتشمل الغياب ، وإهدار وقت العمل ، وإساءة إستخدام أصول المنظمة والانحراف في الإنتاجية ، وتؤكد العديد من الدراسات الأجنبية علي التأثير السلبي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة علي كفاءة وفعالية المنظمة مثل زيادة معدلات دوران العمل ، وإنخفاض الأداء الوظيفي ، والتأثير علي عمليات الجذب والإحتفاظ بالعاملين ، وإنخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وتنشؤ صورة المنظمة أمام العملاء والمجتمع ، الأمر الذي يصل في بعض الأحيان إلي إنهيار المنظمة بالكامل (٧ : ١٩) .

ومن خلال إستقراء الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث والتي منها على سبيل المثال وليس الحصر :

- ما أرتبط بالقيادة الخادمة : كدراسة (أحمد عجوة ، ٢٠٢١)(٢) ودراسة (كريم محمود ، ٢٠١٩)(١٠) ودراسة (Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018)(٢١) ودراسة (وائل زهرة ، ٢٠١٧)(١٢) ودراسة (Bingham, 2017)(١٦) ودراسة (Jaiswal & Dhar, 2017)(٢٢) ودراسة (عمرو محمد ، ٢٠١٥)(٩) ودراسة (Chan & Mak, 2014)(١٨) ودراسة (Klein, 2014)(٢٤) ودراسة (Kashyap & Rangnekar, 2014)(٢٣) ودراسة (Taleghani, 2013)(٣٤) ودراسة (Olesia, et.al, 2013)(٢٧) ودراسة (Rezaei, et.al, 2012)(٢٩) .

- ما أرتبط بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : كدراسة (Bassma Ibrahim, 2018)(١٤) ودراسة (أحمد علي ، ٢٠١٧)(١) ودراسة (ياسر المهدي وآخرون ، ٢٠١٥)(١٣)

ودراسة (Nyarko et al,2014)(٢٦) ودراسة (Ramshida & Manikandan,2013)(٢٨) ودراسة (Nafari, et al., 2013)(٢٥) ودراسة (Zaman et al,2013)(٣٧) ودراسة (Gualandri , 2012)(١٩) ودراسة (Taylor , 2012)(٣٥) .

الجامعات المصرية أحد القطاعات التي توليها الحكومة إهتمامها وتحاول جاهدة رفع كفاءة العاملين بها وفاعلية أدائهم ، ومن خلال عمل الباحثة ووفقاً لطبيعة عملها بإدارات رعاية الطلاب بالجامعة لاحظت الباحثة بعض نواحي القصور في إدارات رعاية الطلاب وتدنى في مستوى تقديم الخدمة للمستفيدين وأيضاً حالة من التذمر وعدم الرضا والمشاحنات بين العاملين مما تسبب في ظهور بعض السلوكيات السلبية من قبل العاملين سواء تجاه الجامعة أو تجاه بعض الزملاء .

حيث تواجه إدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية وبجامعة المنيا بصفة خاصة مجموعة من التحديات التي تؤثر في تقدمها ليست معظمها متعلق بمشكلات في الجانب المادي فقط بل وأيضاً بالجانب البشري الذي يستطيع إذا كان يوجد إعداد وتدريب له علي مواجهة الصعاب والمشكلات وتحويلها إلي عناصر إيجابية وداعمة .

حيث أن كثير من المشكلات التي تواجه إدارة رعاية الطلاب ترجع إلى نقص المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف ، حيث أن تحقيق مستوي أداء تنظيمي أعلى في ظل قيادة تركز علي إحتياجات الآخرين سواء أكانوا تابعين أم مستفيدين من أعمال المنظمة فمن خلال سعيها لتعزيز نمو الأفراد في العمل الجماعي ستزيد من إحساسهم بالقدرة علي إنجاز الأهداف التي آمنوا بها ، ويقع الجزء الأكبر من ضعف التدريب والتنمية للأخصائيين لعدم قدرة القيادة علي الرؤية الجيدة للأهداف وكيفية تحقيقها ، وتأثير ذلك علي حياة الأخصائيين بهذه الإدارات ، من هنا تكونت لدى الباحثة الفكرة في ضرورة دراسة تعزيز مستوى ممارسة القيادة الخادمة داخل مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

هدف البحث :

يهدف البحث إلي التعرف على تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث تضع الباحثة التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟
- ٢- ما سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

- ٣- هل توجد علاقة إرتباطية بين ممارسات القيادة الخادمة ومواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟
- ٤- ما سبل تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

مصطلحات البحث :

القيادة الخادمة :

نمط من أنماط القيادة يؤكد على تمكين هيئة العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتي ، وتوفير لهم التنمية المهنية المستمرة ، وتلبية إحتياجاتهم والإستجابة لمطالبهم ، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية (٣١ : ١١١) .

نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات ، مثل فاعلية المهام ، والإشراف المجتمعي ، والتحفيز الذاتي ، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية (٣٦ : ١٢٠) .

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة ، تنظر له المنظمة بأنه يخالف قوانين العمل فيها ، ويضر بمصالحها ومن ثم فهي سلوكيات إرادية مقصودة ضارة يمكن أن تؤذي المنظمة والعاملين فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة (١٥ : ٣٢٠) .

إجراءات البحث :

منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإسلوب " الدراسات المسحية " ، دراسات العلاقات المتبادلة ، ذلك لملائمته لتحقيق هدف البحث ومناسبته لطبيعة إجراءاته .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الأخصائيين الرياضيين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا ، والبالغ عددهم (٢١٩) مائتان وتسعة عشر أخصائي ، وقامت الباحثة باختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث بلغ قوامها (١١١) مائة وإحدى عشر أخصائي بنسبة مئوية قدرها (٥٠,٦٨) % ، وبعد توزيع الإستیبيان تم إستبعاد الإستیبيانات غير الصحيحة وبذلك بلغت عدد عينة البحث (٩٠) تسعون أخصائي بنسبة مئوية قدرها (٤١,٠٩) % من مجتمع البحث ككل ، وقد قامت الباحثة باختيار عدد (٢٠) عشرون أخصائي للعينة الإستطلاعية ومن خارج عينة البحث الأصلية .

أدوات جمع البيانات :

أولاً : تحليل المحتوى والسجلات والوثائق :

من خلال حصر الدراسات السابقة وتحليلها والإستفادة منها في صياغة الأهداف والتساؤلات ، وتحليل سجلات الأخصائيين الرياضيين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا للتعرف على طبيعة وحجم مجتمع البحث وعدد العينة التي يمكن التطبيق عليها .

ثانياً : الإستیبيان : قامت الباحثة بتصميم عدد (٢) إستبيان (إعداد الباحثة) :

(١) - إستبيان " مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية "

قامت الباحثة بإعداد إستبيان يهدف للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، وتم تحديد (٦) ستة محاور (ملحق ٢) ، ثم قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم حذف محور (السلوك الأخلاقي) لحصوله على نسبة أقل من (٧٠٪) والموافقة على باقى محاور الإستبيان .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٣٣) ثلاثة وثلاثون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٣) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (٣) عبارات لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٤) مكونة من (٣٠) ثلاثون عبارة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ - الصدق : لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء قوامها (٧) سبعة خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في معرفة مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وجدولى (١ ، ٢) يوضحان النسب المئوية لآراء الخبراء في محاور وعبارات الإستبيان .

جدول (١)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في محاور إستبيان القيادة الخادمة (ن = ٧)

م	المحاور	رأى الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١-	التأثير المثالى	٧	-	١٠٠٪
٢-	الدعم العاطفى	٧	-	١٠٠٪
٣-	التمكين	٧	-	١٠٠٪
٤-	السلوك الأخلاقى	٤	٣	٥٧٪
٥-	الإعتبرات الفردية	٦	١	٨٦٪
٦-	الإيثار والمساعدة التنظيمية	٥	٢	٧١٪

يتضح من جدول (١) :

تراوحت النسب المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الإستبيان ما بين (٥٧٪ : ١٠٠٪) ، وبناءاً على آراء السادة الخبراء تم حذف محور (السلوك الأخلاقي) لحصوله على نسبة أقل من (٧٠٪) والموافقة على باقى محاور الإستبيان .

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان القيادة الخادمة (ن = ٧)

التأثير المثالي		الدعم العاطفي		التمكين		الإعتبارات الفردية		الإيثار والمساعدة التنظيمية	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١-	٨٦%	٧-	٧١%	١٤-	١٠٠%	٢١-	٧١%	٢٧-	١٠٠%
٢-	٨٦%	٨-	٤٣%	١٥-	١٠٠%	٢٢-	٧١%	٢٨-	١٠٠%
٣-	١٠٠%	٩-	١٠٠%	١٦-	١٠٠%	٢٣-	٥٧%	٢٩-	١٠٠%
٤-	٨٦%	١٠-	١٠٠%	١٧-	٢٩%	٢٤-	٨٦%	٣٠-	٧١%
٥-	٧١%	١١-	٨٦%	١٨-	٨٦%	٢٥-	١٠٠%	٣١-	٧١%
٦-	٨٦%	١٢-	٧١%	١٩-	١٠٠%	٢٦-	٨٦%	٣٢-	١٠٠%
		١٣-	١٠٠%	٢٠-	٨٦%			٣٣-	٨٦%

يتضح من جدول (٢) ما يلي :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين

(٢٩% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عدد (٣) عبارة أرقام (٨ ، ١٧ ، ٢٣) ، لحصولهما على

نسبة أقل من (٧٠%) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٣٠) عبارة .

(٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينه قوامها (٢٠)

عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣)

صدق الإتساق الداخلي لإستبيان القيادة الخادمة (ن = ٢٠)

المحور	معاملات الارتباط						العبارات					
التأثير المثالي	رقم العبارة						١	٢	٣	٤	٥	٦
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه						٠,٦٧	٠,٦٢	٠,٥٢	٠,٦٧	٠,٥٩	٠,٦٠
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦١	٠,٦٧	٠,٦٣	٠,٦٨	٠,٦٦	٠,٦٩
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٣					
الدعم العاطفي	رقم العبارة						٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه						٠,٤٩	٠,٦١	٠,٥٧	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٥٨
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٦	٠,٦٣	٠,٥٨	٠,٦٥	٠,٦٧	٠,٦٣
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٧١					
التمكين	رقم العبارة						١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه						٠,٧٢	٠,٦٤	٠,٦٧	٠,٧٣	٠,٦٦	٠,٥١
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٦	٠,٥٠	٠,٦٦	٠,٤٨	٠,٦٤	٠,٥٤
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٩					
الإعتبارات الفردية	رقم العبارة						١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه						٠,٥٧	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٥٣	٠,٧٢	
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٩	٠,٥٤	٠,٦٦	٠,٤٥	٠,٦٩	
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٨					
الإيثار والمساعدة التنظيمية	رقم العبارة						٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه						٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٧١	٠,٧٣	٠,٥٥	٠,٥١
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦١	٠,٦٦	٠,٥٥	٠,٦٦	٠,٥٩	٠,٦٣
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان						٠,٦٦					

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٤٣

يتضح من جدول (٣) ما يلي :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٤٩ : ٠,٧٣) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٤٥ : ٠,٦٩) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٣ : ٠,٧١) ، وهي معاملات ارتباط دالة مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي .

ب - الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، و جدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤)

معاملات إرتباط الثبات بإستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل ألفا
١-	التأثير المثالي	٠,٧١
٢-	الدعم العاطفي	٠,٦٩
٣-	التمكين	٠,٧٧
٤-	الإعتبارات الفردية	٠,٧٠
٥-	الإيثار والمساعدة التنظيمية	٠,٦٨
الدرجة الكلية للإستبيان = (٠,٧٢)		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٤٣

يتضح من جدول (٤) ما يلي :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٦٨ : ٠,٧٧) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٢) ، وهى معاملات إرتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

(٢)- إستبيان " سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية "

قامت الباحثة بإعداد إستبيان يهدف للتعرف على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، وتم تحديد (٥) خمسة محاور (ملحق ٥) ، وقامت الباحثة بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق ١) ، قوامها (٧) سبعة خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبتها ، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة (٧٠٪) فأكثر من مجموعة أراء الخبراء ، وبناءاً على أراء السادة الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الإستبيان .

ثم قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (٢٧) سبعة وعشرون عبارة موزعة على محاور الإستبيان (ملحق ٦) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التى حصلت على نسبة أقل من (٧٠٪) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (١) واحد عبارة لتصبح الصورة النهائية (ملحق ٧) مكونة من (٢٦) ستة وعشرون عبارة .

المعاملات العلمية للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :

أ - الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى :

قامت الباحثة بعرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء قوامها (٧) سبعة خبراء (ملحق ١) ، وذلك لإبداء الرأي في معرفة مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، وجدولى (٥ ، ٦) يوضحان النسب المئوية لأراء الخبراء فى محاور وعبارات الإستبيان .

جدول (٥)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور إستبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ن = ٧)

م	المحور	رأى الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١-	السلوكيات العدائية فى العمل	٧	—	%١٠٠
٢-	إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	٦	١	%٨٦
٣-	ضعف الإلتزام بقوانين العمل	٦	١	%٨٦
٤-	الإحتراف فى الإنتاج	٧	—	%١٠٠
٥-	التخريب فى العمل	٦	١	%٨٦

يتضح من جدول (٥) :

تراوحت النسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول مدي مناسبة محاور الإستبيان ما بين (٨٦% : ١٠٠%) ، وبناءاً على أراء الخبراء تم الموافقة على جميع محاور الاستبيان ، وذلك لحصولهم على نسبة أكبر من (٧٠%) من أراء الخبراء .

جدول (٦)

النسبة المئوية للخبراء فى عبارات إستبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ن = ٧)

السلوكيات العدائية فى العمل		إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء		ضعف الإلتزام بقوانين العمل		الإحتراف فى الإنتاج		التخريب فى العمل	
العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%
١-	%٨٦	٦-	%٧١	١١-	%٨٦	١٦-	%٨٦	٢٢-	%٧١
٢-	%١٠٠	٧-	%٧١	١٢-	%٨٦	١٧-	%٧١	٢٣-	%٧١
٣-	%٧١	٨-	%١٠٠	١٣-	%١٠٠	١٨-	%٨٦	٢٤-	%٨٦
٤-	%٨٦	٩-	%٨٦	١٤-	%٨٦	١٩-	%٧١	٢٥-	%٨٦
٥-	%١٠٠	١٠-	%١٠٠	١٥-	%١٠٠	٢٠-	%١٠٠	٢٦-	%١٠٠
						٢١-	%٥٧	٢٧-	%٨٦

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

تراوحت النسب المئوية لأراء الخبراء حول عبارات الصورة المبدئية للإستبيان ما بين (٥٧٪ : ١٠٠٪) ، وبذلك تم حذف عدد (١) واحد عبارة رقم (٢١) لحصولها على نسبة أقل من (٧٠٪) ، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٢٦) عبارة .

(٢) صدق الإتساق الداخلي :

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينه قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، وجدول (٧) يوضح ذلك .

جدول (٧)

صدق الإتساق الداخلي لإستبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ن = ٢٠)

المحور	معاملات الارتباط	العبارات
السلوكيات العدائية في العمل	رقم العبارة	١ ٢ ٣ ٤ ٥
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	٠,٦٢ ٠,٥٩ ٠,٦٥ ٠,٦٧ ٠,٦٦
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٧١ ٠,٦٧ ٠,٧٤ ٠,٧٠ ٠,٧٣
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٦٨
إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	رقم العبارة	٦ ٧ ٨ ٩ ١٠
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	٠,٦٠ ٠,٦٣ ٠,٥٩ ٠,٦٤ ٠,٦٢
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٧٢ ٠,٧٠ ٠,٦٨ ٠,٦٩ ٠,٧٥
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٦٩
ضعف الإلتزام بقوانين العمل	رقم العبارة	١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	٠,٦٧ ٠,٦٢ ٠,٦٤ ٠,٦٣ ٠,٦٥
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٦٩ ٠,٧١ ٠,٧٢ ٠,٦٨ ٠,٦٦
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٧١
الإحتراف في الإنتاج	رقم العبارة	١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	٠,٦٠ ٠,٦١ ٠,٥٩ ٠,٦٣ ٠,٦٧
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٧٠ ٠,٧٤ ٠,٧١ ٠,٧٤ ٠,٦٦
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٧٢
التخريب في العمل	رقم العبارة	٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤ ٢٥ ٢٦
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه	٠,٦٤ ٠,٦٧ ٠,٦٦ ٠,٦٦ ٠,٦٩ ٠,٦٠
	بين درجة العبارة والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٦٩ ٠,٧٠ ٠,٧٢ ٠,٧٣ ٠,٧١ ٠,٦٨
	بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان	٠,٦٩

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٤٣

يتضح من جدول (٧) ما يلى :

تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه ما بين (٠,٥٩ : ٠,٦٩) ، وتراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٦ : ٠,٧٤) ، كما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٨ : ٠,٧٢) ، وهى معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلى للإستبيان .

ب - الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان إستخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا لكرونباخ على عينة قوامها (٢٠) عشرون فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأصلية ، وجدول (٨) يوضح ذلك .

جدول (٨)

معاملات ارتباط الثبات بإستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ٢٠)

م	المحاور	معامل ألفا
١-	السلوكيات العدائية فى العمل	٠,٧٧
٢-	إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	٠,٧٩
٣-	ضعف الإلتزام بقوانين العمل	٠,٦٩
٤-	الإحراف فى الإنتاج	٠,٧١
٥-	التخريب فى العمل	٠,٦٨
الدرجة الكلية للإستبيان = (٠,٧٤)		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (١٨) ومستوي دلالة (٠,٠٥) = ٠,٤٤٣

يتضح من جدول (٨) ما يلى :

تراوحت معاملات ألفا لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٦٨ : ٠,٧٩) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٧٤) ، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

البرنامج الزمنى للبحث :

أ - الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية للإستبيانات كأدوات لجمع البيانات فى الفترة الزمنية من ٢٠٢١/١/٣م إلى ٢٠٢١/١/١٤م ، حيث قامت الباحثة بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية قوامها (٢٠) عشرون فرداً ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها لطبيعة البحث وطبيعة العينة .

ب - تطبيق البحث :

بعد تحديد العينة وإختبار صلاحية الإستبيانات كأدوات لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتطبيقه على أفراد العينة فى الفترة الزمنية من ٢٠٢١/١/٣١م إلى ٢٠٢١/٢/٢٨م على عينة قوامها (٩٠) تسعون فرداً .

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث إستخدمت

الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية .
- معامل الارتباط .
- معامل ألفا لكرونباخ .
- الوزن النسبى .
- متوسط الإستجابة .
- حدود الثقة .

وقد إرتضت الباحثة مستوى دلالة عند مستوي (٠.٠٥) ، كما إستخدمت الباحثة برنامج

Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها :

للإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على : ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية

الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان مستوى ممارسة القيادة الخادمة (ن = ٩٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		نعم	إلى حد ما	لا		
المحور الأول : التأثير المثالي :						
١-	يؤكد الرئيس علي أهمية العمل الجماعي .	٢٨	١٢	٥٠	١٥٨	٠,٥٩
٢-	يسعى المدير للتكامل بين الأخصائيين لبناء مجموعة من القيم المشتركة .	٢٠	٢٧	٤٣	١٥٧	٠,٥٨
٣-	يهتم المدير بتوفير جواً من الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل .	٨	٥٥	٢٧	١٦١	٠,٦٠
٤-	يمتلك الرؤساء القدرة علي العمل بكل ثقة وقوة .	٣٢	٤٠	١٨	١٩٤	٠,٧٢
٥-	يؤكد الرئيس علي الفهم المشترك لرسالة ورؤية وأهداف المؤسسة .	٣٥	٥	٥٠	١٦٥	٠,٦١
٦-	يحث القائد المرووسين على الإلتزام بالقيم المثلي في سلوكياتهم .	٣٢	١٣	٤٥	١٦٧	٠,٦٢
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					١٠٠٢	٠,٦٢
المحور الثاني : الدعم العاطفى :						
٧-	يغرس الرئيس الحماس والثقة في الأخصائيين .	٢٧	٢٠	٤٣	١٦٤	٠,٦١
٨-	يشجع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره .	٣١	١٣	٤٦	١٦٥	٠,٦١
٩-	لدي المدير الموهبة في الدعم العاطفي للآخرين .	١١	٣٠	٤٩	١٤٢	٠,٥٣
١٠-	يتوافر نظام فعال للتواصل بين المديرين والأخصائيين .	٢٠	٢٣	٤٧	١٥٣	٠,٥٧
١١-	يساعد المدير المرووسين في مشاكلهم الشخصية .	٧	٤٧	٣٦	١٥١	٠,٥٦
١٢-	يتوجه المرووسين إلى المدير إذا قابلهم أزمات شخصية .	٠	٥٢	٣٨	١٤٢	٠,٥٣
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٩١٧	٠,٥٧
المحور الثالث : التمكين :						
١٣-	يرغب الرئيس في تطوير قدرات المرووسين القيادية .	٠	٦٦	٢٤	١٥٦	٠,٥٨
١٤-	يحترم الرئيس آراء الآخرين فيما يقومون به من عمل .	١١	٥٢	٢٧	١٦٤	٠,٦١
١٥-	يهتم المدير بتقديم التسهيلات اللازمة للأخصائيين لإتخاذ القرارات .	٨	٥٣	٢٩	١٥٩	٠,٥٩
١٦-	يمنح الرئيس الصلاحيات للآخرين لتنفيذ الأعمال .	٣٠	٦	٥٤	١٥٦	٠,٥٨
١٧-	يشجع الرئيس الآخرين علي الإشتراك في الدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم .	٤٠	٠	٥٠	١٧٠	٠,٦٣
١٨-	يقدم الرئيس كل ما يمكنه لتطوير مهارات وقدرات الآخرين .	١٢	٤٧	٣١	١٦١	٠,٦٠
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٩٦٦	٠,٦٠
المحور الرابع : الإعتبارات الفردية :						
١٩-	يسمح الرئيس لإبداء الآراء ويحترم قناعات الأخصائيين .	٢٠	٥٠	٢٠	١٨٠	٠,٦٧
٢٠-	يهتم المدير بإشباع الحاجات الشخصية للأخصائيين .	٢٥	١٥	٥٠	١٥٥	٠,٥٧
٢١-	يحرص الرئيس علي تزويد الأخصائيين بكل المعلومات عن وظائفهم .	٢٣	١٨	٤٩	١٥٤	٠,٥٧
٢٢-	يضع المدير قواعد ثابتة للثواب والعقاب تحكم العمل بين المرووسين .	٢٩	٢٢	٣٩	١٧٠	٠,٦٣
٢٣-	يهتم المدير بالتنمية المهنية للمرووسين كلاً في مجال تخصصه .	٢٧	١٦	٤٧	١٦٠	٠,٥٩
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٨١٩	٠,٦١

تابع جدول (٩)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان مستوى ممارسة القيادة الخادمة (ن = ٩٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		نعم	إلى حد ما	لا		
المحور الخامس : الإيثار والمساعدة التنظيمية :						
٢٤-	ينظر الرئيس إلى خدمة المرؤوسين علي أنها مسؤولية إنسانية .	٦	٥٣	٣١	١٥٥	٠,٥٧
٢٥-	يشجع الأخصائيين علي إكتشاف حلول للمشكلات المعقدة بطريقة إبتكارية .	٣٣	١٢	٤٥	١٦٨	٠,٦٢
٢٦-	يسعي المدير إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع من العمل .	٠	٦٩	٢١	١٥٩	٠,٥٩
٢٧-	يقدم الرئيس إحتياجات المرؤوسين علي إحتياجاته الشخصية .	٨	٢٥	٥٧	١٣١	٠,٤٩
٢٨-	يقدم الرئيس خدماته للآخرين دون أن ينظر إلي خدمة منهم .	٣٠	٢٩	٣١	١٧٩	٠,٦٦
٢٩-	يدرك الرئيس أن خدمة المرؤوسين هي جوهر القيادة الخادمة .	٦	٦٠	٢٤	١٦٢	٠,٦٠
٣٠-	يتسم المدير بالمرونة ولديه حرص علي تسوية قضايا العمل .	٢٨	١٣	٤٩	١٥٩	٠,٥٩
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور		١١١٣ ٠,٥٩				
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للإستبيان		٤٨١٧ ٠,٦٠				
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٧		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٧				

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

تراوحت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات إستبيان مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ما بين (٠,٤٩ : ٠,٧٢) ، كما تراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور ما بين (٠,٥٧ : ٠,٦٢) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٦٠) .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى قيام بعض القادة داخل مكاتب وإدارات رعاية الطلاب بجامعة المنيا بممارسة أبعاد القيادة الخادمة في التعامل مع العاملين بالشكل الذى يمكنها من تحقيق الكفاءة والفعالية ، إلا أن تلك المحاولات لا تفي بالغرض المطلوب لتحقيق التميز ، وهو ما أكدت دراسة (أحمد عوجة ، ٢٠٢١) (٢) على عدم وجود إتفاق ذات دلالة إحصائية بين منظمات قطاعات الأعمال حول توافر أبعاد القيادة الخادمة لديهم ، ودراسة (كريم محمود ، ٢٠١٩) (١٠) والتي أشارت إلى ممارسة القيادة الخادمة في الأندية الرياضية بدرجة متوسطة .

وترجع الباحثة هذا إلى أن الأخصائيين يشعرون بإهتمام أعلى من جانب قياداتهم من خلال محاولاتهم إحداث تغيير إيجابي في حياتهم والوفاء بإحتياجاتهم ، وأيضاً توفير الدعم لهم حيال المشكلات الشخصية والنفسية التي تواجههم ، وكذلك وعيهم المرتفع بنتائج قراراتهم وآثارها المترتبة على العاملين ، كما أن القادة يمتلكون القدرة على إقناع مرؤوسيه بقبول الأعمال الموكلة لهم من خلال أساليب مقنعة لكسب طاعتهم ، وهو ما أكدت نتائج دراسة كلاً من (Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018) (٢١) على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا عن العمل داخل المنظمات المختلفة ، ودراسة (وائل زهرة ، ٢٠١٧) (١٢) والتي أكدت على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل ، ودراسة (Bingham, 2017) (١٦) والتي أكدت على وجود تأثير وسيط للقوة الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي العاطفي .

للإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على : ما سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (١٠)

الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة لإستبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ن = ٩٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبي	متوسط الإستجابة
		نعم	إلى حد ما	لا		
المحور الأول : السلوكيات العدائية في العمل :						
١-	إخراج شخص ما بطريقة عننية في العمل .	٣٢	٩	٤٩	١٦٣	٠,٦٠
٢-	الإعتداء لفظياً على شخص ما في العمل .	٢٩	١٩	٤٢	١٦٧	٠,٦٢
٣-	التهديد الجسدى لشخص ما في العمل .	١٨	٤٨	٢٤	١٧٤	٠,٦٤
٤-	القيام ببعض الخدع على سبيل المزاح من شخص ما في العمل .	١٥	٣٦	٣٩	١٥٦	٠,٥٨
٥-	التصرف بعنف تجاه شخص ما في العمل .	٦	٧٦	٨	١٧٨	٠,٦٦
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٨٣٨	٠.٦٢
المحور الثانى : إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء :						
٦-	الخروج من المؤسسة بدون إذن مسبق .	٠	٨٤	٦	١٧٤	٠,٦٤
٧-	إستخدام ألفاظ غير مقبولة عند التعامل مع الزملاء والرؤساء .	١٢	٤٨	٣٠	١٦٢	٠,٦٠
٨-	الشائعات الضارة والمؤذية بسمعة زملائهم فى العمل .	١١	٥٦	٢٣	١٦٨	٠,٦٢
٩-	السخرية من شخص أو الآخرين في العمل .	٩	٥٢	٢٩	١٦٠	٠,٥٩
١٠-	المشادات الكلامية مع الزملاء فى العمل .	٣٢	٤٠	١٨	١٩٤	٠,٧٢
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٨٥٨	٠.٦٣
المحور الثالث : ضعف الإلتزام بقوانين العمل :						
١١-	التقاعس عن المشاركة في تنفيذ الأعمال رغم تواجدهم .	٧	٥٢	٣١	١٥٦	٠,٥٨
١٢-	الحصول على راحات أطول من المسموح بها فى العمل .	١٠	٥٦	٢٤	١٦٦	٠,٦١
١٣-	تعمد البعض عدم إتباع التعليمات الصحيحة الخاصة بإجراءات السلامة .	١٤	٥٠	٢٦	١٦٨	٠,٦٢
١٤-	بذل القليل من الجهد في إنجاز الأعمال .	٥	٨٥	٠	١٨٥	٠,٦٩
١٥-	الحديث إلى أشخاص غير مخولين بمعلومات العمل السرية .	١٨	٤٨	٢٤	١٧٤	٠,٦٤
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٨٤٩	٠.٦٣
المحور الرابع : الإنحراف فى الإنتاج :						
١٦-	يوجد تعمد فى عدم الإبلاغ عن المشاكل التى تحدث فى العمل .	١٢	٤٧	٣١	١٦١	٠,٦٠
١٧-	قلة الإهتمام بتطبيق التوجيهات والتوصيات الخاصة بتصحيح الأداء .	١٨	٦٠	١٢	١٨٦	٠,٦٩
١٨-	تعمد قيام العاملين بأداء العمل المكلف لهم بشكل غير سليم .	١١	٥٦	٢٣	١٦٨	٠,٦٢
١٩-	تعمد إنجاز العمل ببطء شديد .	١٢	٥٥	٢٣	١٦٩	٠,٦٣
٢٠-	أداء العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة والمحددة رسمياً .	١٩	٥٦	١٥	١٨٤	٠,٦٨
متوسط الوزن النسبي ومتوسط الإستجابة للمحور					٨٦٨	٠.٦٤

تابع جدول (١٠)

الوزن النسبى ومتوسط الإستجابة لإستبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ن = ٩٠)

م	العبارات	الإستجابة			الوزن النسبى	متوسط الإستجابة
		نعم	إلى حد ما	لا		
المحور الخامس : التخريب فى العمل :						
٢١-	الإكثار من الشكوى والتذمر بدون داع .	١٠	٥٦	٢٤	١٦٦	٠,٦١
٢٢-	نشر الشائعات السلبية عن المؤسسة والعاملين فيها .	٤	٦٣	٢٣	١٦١	٠,٦٠
٢٣-	إتلاف الوسائل والأدوات .	١٣	٣٦	٤١	١٥٢	٠,٥٦
٢٤-	يوجد تعمد فى هدر الموارد الخاصة بالمؤسسة .	٠	٨٩	١	١٧٩	٠,٦٦
٢٥-	أخذ ممتلكات وأغراض المؤسسة بدون وجه حق .	٢٠	١٥	٥٥	١٤٥	٠,٥٤
٢٦-	الكذب والتلاعب بساعات العمل .	١٣	٣٣	٤٤	١٤٩	٠,٥٥
متوسط الوزن النسبى ومتوسط الإستجابة للمحور		٩٥٢ ٠,٥٩				
متوسط الوزن النسبى ومتوسط الإستجابة للإستبيان		٤٣٦٥ ٠,٦٢				
الحد الأدنى للثقة = ٠,٥٧		الحد الأعلى للثقة = ٠,٧٧				

يتضح من جدول (١٠) ما يلى :

تراوحت متوسطات الإستجابة لجميع عبارات إستبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ————— بين (٠,٥٤ : ٠,٧٢) ، وتراوحت متوسطات الإستجابة للمحاور بين (٠,٥٩ : ٠,٦٤) ، بينما بلغ متوسط الإستجابة للإستبيان ككل (٠,٦٢) .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن هناك بعض الممارسات لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وذلك نتيجة لإنتشار حالة من عدم الرضا عن أداء مكاتب وإدارات رعاية الطلاب بجامعة المنيا بالشكل الذى يظهر سلوكيات سلبية تجاه العمل من بعض العاملين ، وعدم معرفتهم بالواجبات والحقوق المنظمة للعمل والذى يعمل كموجهات لسلوكهم ، إلا أنه قد يكون هناك بعض النظم المراقبة والمحاسبة التى تمنع بعض هذه السلوكيات ، كذلك وجود بعض الممارسات السلوكية داخل العمل ضد الإنتاجية وذلك نتيجة للممارسات الإدارية غير المرضية من قبل الإدارة العليا والتى تؤثر بشكل مباشر على العلاقات الشخصية بين العاملين والتى بدورها تنعكس عليهم من خلال مشاعر الرضا عن العمل وتوافر الثقة والإحترام المتبادل .

وهو ما أكدت دراسة (Bassma Ibrahim, 2018) (١٤) والتى أشارت إلى توافر بعض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سواء تستهدف المنظمة أو تستهدف الأفراد داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، ودراسة (أحمد على ، ٢٠١٧) (١) والى أكدت على ضعف تطبيق معايير العمل الدولية فى مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

ودراسة (Gualandri , 2012) (١٩) والتي أشارت إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي سلوكيات إختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها أو عملائها ، ودراسة (Taylor , 2012) (٣٥) والتي أشارت إلى أن من أبرز المعايير لوصف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أن يكون السلوك إرادياً ومتعمداً ويهدف إلى الإضرار بالمنظمة أو العاملين فيها .

للإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على : هل توجد علاقة إرتباطية بين ممارسات القيادة الخادمة ومواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

جدول (١١)

معاملات الإرتباط بين ممارسات القيادة الخادمة ومواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية (ن = ٩٠)

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية						ممارسات القيادة الخادمة
السلوكيات العدائية	إساءة العلاقة مع الزملاء والرؤساء	ضعف الإلتزام بقوانين العمل	الإحتراف في الإنتاج	التخريب في العمل	الدرجة الكلية	
٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٥٨	٠,٧٨	٠,٨٣	٠,٧١	التأثير المثالي
٠,٦٤	٠,٦٥	٠,٦٨	٠,٥٧	٠,٧٨	٠,٦٨	الدعم العاطفي
٠,٥٧	٠,٧٤	٠,٨٦	٠,٥٣	٠,٥٧	٠,٥١	التمكين
٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٧١	٠,٥١	٠,٦٨	٠,٧٦	الإعتبارات الفردية
٠,٨١	٠,٥٧	٠,٧٤	٠,٥٣	٠,٥٧	٠,٥١	الإيثار والمساعدة التنظيمية
٠,٧٨	٠,٧٧	٠,٨٢	٠,٧٦	٠,٨٢	٠,٨٧	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٨٨) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٠.٢١٧

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

توجد علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع محاور ممارسات القيادة الخادمة وكذلك درجته الكلية وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى إرتباط ممارسات القيادة الخادمة إرتباطاً عكسياً كاملاً ووثيقاً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، فممارسات القيادة الخادمة من العوامل التي تعد من

المسببات القوية والرئيسية التي تسهم في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، فكلما زادت قدرة المنظمة على ممارسة القيادة الخادمة كلما كانت قادرة على التخلص من السلوكيات السلبية التي قد يمارسها الأخصائيين بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعة والتي يمكن أن تشكل ضرر واضح ومباشر بالصالح العام داخل المنظمة أو أعضائها أو بالأطراف المتعاملين .

وهو ما أكدت دراسة (كريم محمود ، ٢٠١٩)(١٠) والتي أشارت إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية بين مقياس أبعاد القيادة الخادمة والدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي ، ودراسة (Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018)(٢١) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا عن العمل داخل المنظمات ، ودراسة (وائل زهرة ، ٢٠١٧)(١٢) والتي أكدت على وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وجودة حياة العمل ، ودراسة (Bingham, 2017)(١٦) والتي أكدت على وجود تأثير وسيط للقوة الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي العاطفي .

وهذا أيضاً ما أثبتته نتائج دراسة كلاً من (Jaiswal & Dhar, 2017)(٢٢) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة في القائد ، واللتين تؤثران في إبداع وإبتكار العاملين ، ودراسة (عمرو محمد ، ٢٠١٥)(٩) والتي أكدت على أن القيادة الملهمة التي يدركها العاملون تتناسب بشكل عكسي مع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، ودراسة (Kashyap & Rangnekar, 2014)(٢٣) والتي أكدت على أن القيادة الخادمة تؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل .

وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كلاً من (Taleghani, 2013)(٣٤) والتي أشارت إلى أن القيادة الخادمة تساعد على تنمية ونجاح المرؤوسين بما يؤدي إلى تحريك سلوك المواطنة التنظيمية ،

ودراسة (Olesia, et.al,2013)(٢٧) والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والإلتزام التنظيمي ، ودراسة (Rezaei ,et.al,2012)(٢٩) والتي أكدت على أن هذا النمط من القيادة يستطيع مساعدة المنظمة على تحسين مستوى الأداء بها لما يحتوي من مفاهيم مختلفة تزيد القدرة على تعزيز التعاطف داخل المنظمة .

للإجابة على التساؤل الرابع والذي ينص على : ما سبل تعزيز ممارسات القيادة

الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ؟

في ضوء نتائج البحث التي توصلت إليها الباحثة ومن خلال إطلاعها على الدراسات السابقة وخبرتها في المجال الإداري والرياضي ، ترى الباحثة أنه يمكن عرض مجموعة من الإجراءات التي تعتبر كسبل لتعزيز ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية حسب المحاور وهي كالتالي :

المحور الأول : التأثير المثالي :

- تأكيد الرئيس علي أهمية العمل الجماعي .
- إهتمام المدير بتوفير جواً من الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل .
- إمتلاك الرؤساء القدرة علي العمل بكل ثقة وقوة .

المحور الثاني : الدعم العاطفي :

- غرس الرئيس الحماس والثقة في الأخصائيين .
- تشجيع القائد على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره .
- أن يكون لدي المدير الموهبة في الدعم العاطفي للآخرين .

المحور الثالث : التمكين :

- سعى الرئيس في تطوير قدرات المرؤوسين القيادية .
- تشجيع الرئيس الآخرين علي الإشتراك في الدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم .

- تقديم الرئيس كل ما يمكنه لتطوير مهارات وقدرات الآخرين .

المحور الرابع : الإعتبارات الفردية :

- أن يسمح الرئيس لإبداء الآراء ويحترم قناعات الأخصائيين .
- إهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصية للأخصائيين .
- حرص الرئيس علي تزويد الأخصائيين بكل المعلومات عن وظائفهم .

المحور الخامس : الإيثار والمساعدة التنظيمية :

- النظر إلي خدمة المرؤوسين علي أنها مسؤولية إنسانية .
- إدراك الرئيس أن خدمة المرؤوسين هي جوهر القيادة الخادمة .
- أن يتسم المدير بالمرونة ولديه حرص علي تسوية قضايا العمل .

الاستنتاجات :

في ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى الإستنتاجات التالية :

- ١- ضعف مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .
- ٢- توافر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العمل داخل مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية
- ٣- وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين ممارسات القيادة الخادمة وبين مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي :

- ١- تعزيز ممارسة القيادة الخادمة على مستوى الإدارات وترسيخه من خلال إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون ، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها ، وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم أداء المديرين .
- ٢- إهتمام القادة بإستخدام نظم التحفيز المختلفة لزيادة دافعية وحماس الأخصائيين الرياضيين في البرامج والأنشطة والفعاليات المرتبطة بتطبيق نمط القيادة الخادمة .
- ٣- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع القيادة الخادمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في مؤسسات وهيئات مختلفة .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد على حسن (٢٠١٧) : دور القيادة الإدارية وتطبيق معايير العمل الدولية فى مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- ٢- أحمد محمد عجوة (٢٠٢١) : القيادة الخادمة (دراسة تطبيقية على قطاعات الأعمال) ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، المجلد (٣٤) ، العدد (٢) .
- ٣- أسماء محمود معروف (٢٠١٢) : أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية بالتطبيق على المستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- ٤- أمال كاظم مهدي (٢٠١٩) : القيادة الخادمة وعلاقتها بإدارة الأخطاء التنظيمية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة الكوفة ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، كلية التربية الأساسية ، جامعة الكوفة ، العدد (٢٥) .
- ٥- أميرة أحمد الزهيري (٢٠٢١) : أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين : دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد (التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية) ، المجلة العربية للإدارة ، كلية التجارة فرع البنات القاهرة ، جامعة الأزهر ، المجلد (٤١) ، العدد (٤) .
- ٦- جمال محمد علي (٢٠٠٩) : الحديث في الإدارة الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٧- رمضان محمود عبد السلام ، شيرين حامد محمد (٢٠١٨) : أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة (دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة) ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، العدد الرابع .

- ٨- صالح عبد الرضا رشيد ، ليث علي مطر (٢٠١٦) : القيادة الخادمة ، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع ، بغداد ، العراق .
- ٩- عمرو محمد عواد (٢٠١٥) : تأثير القيادة الملهمه فى السلوكيات المضادة للإنتاجية (دراسة ميدانية) ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد (٣) .
- ١٠- كريم محمد محمود (٢٠١٩) : أثر ممارسة القيادة الخادمة على التميز التنظيمي في الأندية الرياضية ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .
- ١١- ليلي حسن فاضل (٢٠٢١) : أثر القيادة الخادمة على الإلتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- ١٢- وائل محمود زهرة (٢٠١٧) : توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- ١٣- ياسر المهدي ، أمل الكيومية ، أمل المزروعية (٢٠١٥) : نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين : درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، لجامعة اليرموك، أربد، الأردن ، المجلد (١١) ، العدد (١) .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- 14- Bassma Ibrahim A. B, (2018) : A factorial study of institutional distinction and it's relation with counter productivity behaviors "by applying on the department of youth and sport at Minia governorate" Assiut Journal of Sport Science and Arts Assiut University Faculty of Physical Education Volume:(2) (B).
- 15- Bibi, Zainab and Jahanvash Karim (2013) : Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior : Moderating Role of

Emotional Intelligence, University of Baluchistan, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2, 317-334.

- 16- Bingham, G. E. (2017) : Personal Power and Trust as Mediators of the Relationship between Servant Leadership and Affective Organizational Commitment , Unpublished Doctoral Dissertation , Nova Southeastern University .
- 17- Carter, D. & Baghurst, T. (2014) : The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement , Journal of Business Ethics , 124, pp. 453-464.
- 18- Chan, C. & Mak, W. (2014) : The Impact of Servant Leadership and Subordinates' Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes, Personnel Review , Vol. 43, Issue: 2, pp.272-287 .
- 19- Gualandri, M. (2012) : Counterproductive work behaviors and moral disengagement (unpublished doctoral dissertation), Sapienza Universita Di Roma.
- 20- Hunter, J. C. (2014) : The World's Most Powerful Leadership Principle : How to Become A Servant Leader. WaterBrook .
- 21- Ilkhanizadeh, Shiva & Karatepe, Osman. M. (2018) : Does Trust in Organization Mediate the Influence of Servant leadership on Satisfaction Outcomes among Flight Attendants, International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol. 30, No. 12, pp. 3555-3573 .
- 22- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2017) : The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity, Leadership & Organization Development Journal , Vol. 38, Issue: 1, pp. 2-21.
- 23- Kashyap, V. & Rangnekar, S. (2014) : Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model, Rev Manag Sci , pp. 437-461.
- 24- KLein,N. D. (2014) : The Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement: The Mediating Roles of

- Trust and Fit, Unpublished Doctoral Dissertation , Omaha, NE University .
- 25- Nafari, N. & Darbrin, M. & Khalili, M. (2013) : The study of the effect of organizational justice on anti productive behavior of the staff of national Iranian gas company, Life Science Journal, Vol.10.
 - 26- Nyarko, Kingsley & Ansah-Nyarko, et.al (2014) : Organizational Injustice and Interpersonal Conflict on Counterproductive Work Behavior, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.21.
 - 27- Olesia, W.S., Namusonge, G.S. & Iravo, M. E. (2013) : Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya ”, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 13 .
 - 28- Ramshida, A. P. (2013) : Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture, International Journal of Social Science& Interdisciplinary Research, Vol.2 (2).
 - 29- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S , (2012) : Servant Leadership And Organizational Trust: The Mediating Effect Of The Leader Trust And Organizational Communication”, Emerging Markets Journal, Vol. 2 .
 - 30- Rotundo, M. & Sackett, P. (2012) : 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).
 - 31- Sahawneh & Benuto, (2018) : The Relationship Between Instructor Servant Leadership Behaviors and Satisfaction with Instructors in an Online Setting, Online Learning .
 - 32- 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.

- 33- Stewart , (2017) : The Importance of Servant Leadership in Schools, International Journal of Business Management and Commerce .
- 34- Taleghani, M. & Mehr, R.R , (2013) : The Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Executive Organizations of Guilan Province , Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 3, No.1 .
- 35- Taylor, O. (2012) : The relationship between culture and counterproductive workplace behaviors: A Meta – analysis (unpublished doctoral dissertation), University of Western Ontario London, Ontario, Canada.
- 36- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015) : Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research, Journal of Business Ethics , 128, pp. 119-131 .
- 37- Zaman, Gohar & Nazim Ali (2013) : Relationship between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior : Empirical Evidence from Pakistani Banks, Abasyn Journal of Social Sciences Vo. 4 No.1.

ملخص البحث

تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية

د / سهام سید محمد

يهدف البحث إلي التعرف على تعزيز ممارسات القيادة الخادمة وعلاقتها بمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بـ أسلوب " الدراسات المسحية ، دراسات العلاقات المتبادلة " .

يتمثل مجتمع البحث فى الأخصائيين الرياضيين بمكاتب رعاية الطلاب بجامعة المنيا ،
والبالغ عددهم (٢١٩) مائتان وتسعة عشر أخصائى ، وقامت الباحثة بإختيار العينة بالطريقة
العشوائية من مجتمع البحث بلغ قوامها (١١١) مائة وإحدى عشر أخصائى بنسبة مئوية قدرها
(٥٠,٦٨) % ، وبعد توزيع الإستبيان تم إستبعاد الإستبيانات غير الصحيحة وبذلك بلغت عدد عينة
البحث (٩٠) تسعون أخصائى بنسبة مئوية قدرها (٤١,٠٩) % من مجتمع البحث ككل ، وقد قامت
الباحثة بإختيار عدد (٢٠) عشرون أخصائى للعينة الإستطلاعية ومن خارج عينة البحث الأصلية.
إستخدمت الباحثة عدد (٢) إستبيان الأول يهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة
الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، والثانى يهدف إلى التعرف على سلوكيات
العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية وجميعهم مـــــــن (إعداد الباحثة) .

وكانت من أهم النتائج ضعف مستوى ممارسة القيادة الخادمة بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، توافر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فى العمل داخل مكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية ، وجود علاقة إرتباطية دالة موجبة بين ممارسة القيادة الخادمة وبين مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمكاتب رعاية الطلاب بالجامعات المصرية .

وكان من أهم التوصيات تعزيز ممارسة القيادة الخادمة على مستوى الإدارات وترسيخه من خلال إدراجها في الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون ، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها ، وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم أداء المديرين ، التوعية بخطورة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العمل بكل أبعادها ، من خلال عقد دورات تدريبية بخطورة هذه السلوكيات وأثارها السلبية على العمل .

* . مدير مكتب رعاية الطلاب بكلية الألسن . جامعة المنيا .

Abstract

Enhancing servant leadership practices and their relationship to confronting anti-productive work behaviors in student welfare offices in Egyptian universities

• Siham Syed Mohammed

The research aims to identify the strengthening of servant leadership practices and their relationship to confronting anti-productive work behaviors in student welfare offices in Egyptian universities , The researcher used the descriptive approach in the style of "survey studies, interrelationship studies" .

The research community is represented in the sports specialists in the student care offices at Minia University, whose number is (219) two hundred and nineteen specialists , The researcher chose the sample randomly from the research community, which consisted of (111) one hundred and eleven specialists, with a percentage of (50.68%) , After distributing the questionnaire, the incorrect questionnaires were excluded, thus the number of the research sample reached (90) ninety specialists, with a percentage of (41.09%) of the research community as a whole , The researcher has selected (20) twenty specialists for the survey sample and from outside the original research sample .

The researcher used (2) questionnaires, the first aims to identify the level of servant leadership practice in student welfare offices in Egyptian universities, and the second aims to identify anti-productive work behaviors in student welfare offices in Egyptian universities, all of them (prepared by the researcher).

Among the most important results were the weak level of servant leadership practice in student welfare offices in Egyptian universities, the availability of anti-productive work behaviors at work within student welfare offices in Egyptian universities, and the existence of a positive significant correlation between the practice of servant leadership and facing anti-productive work behaviors in student welfare offices in Egyptian universities .

One of the most important recommendations was to strengthen and consolidate the practice of servant leadership at the departmental level by including it in the training courses that managers receive, and training them on servant leadership methods to develop their skills and knowledge about the characteristics and benefits of servant leadership, and to include its dimensions within the standards for evaluating the performance of managers, raising awareness of the dangers of practicing counter work behaviors. To enhance productivity at work in all its dimensions, by holding training courses about the seriousness of these behaviors and their negative effects on work .

• Director of the Student Welfare Office at Al-Asun College. Minia University .