

دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب المصرية"

حاتم حسين كامل¹

hatemhussein1983@icloud.com

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمصلحة الضرائب المصرية- بني سويف ، وكذلك درجة انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين الذكاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمة استقصاء مكون من 32 عبارة، وبلغ حجم العينة 322 مفردة، وتم تجميع آرائهم من العاملين محل البحث وتحليلها إحصائياً. وقد أظهرت نتائج البحث، أن ممارسات الذكاء التنظيمي تتوافر بدرجة متوسطة لدى مجتمع البحث، كما أن درجة انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى مجتمع البحث تعتبر منخفضة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة إرتباط سلبية بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

1 - دكتوراة الفلسفة في إداره الأعمال

وفي نهاية البحث وفي ضوء نتائج تحليل البيانات، تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز الذكاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحه الضرائب المصريه- بني سويف ، وذلك للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي - الرؤية الاستراتيجية - المصير المشترك - الرغبة في التغيير - العطاء - التطابق والتوافق - نشر المعرفة - ضغط الأداء - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - الأعمال الأعمال التخريبية - الإنسحاب - الإنحراف في الإنتاج - السرقة - الإساءة إلى الآخرين.

Abstract:

This research aims to identify the level of application of organizational intelligence from the point of view of employees of the Egyptian Tax Authority - Beni Suef, as well as the degree of spread of anti-productive work behaviors, and to determine the type and strength of the relationship between organizational intelligence in its various dimensions and anti-productive work behaviors.

To achieve this goal, a survey list consisting of 32 statements was designed, and the sample size was 322 individuals, and their opinions were collected from the workers in question and analyzed statistically. The results of the research showed that organizational intelligence practices are available to a moderate degree in the research community, and that the degree of prevalence of anti-productive work behaviors in the research community is considered low. The research concluded that there is a negative correlation between organizational intelligence and anti-productive work behaviors, as well as the presence of a negative moral effect. The dimensions of organizational intelligence on the dimensions of anti-productive work behaviors.

At the end of the research and in light of the results of data analysis, a set of recommendations were developed that contribute to enhancing organizational intelligence among employees of the Egyptian Tax Authority - Beni Suef, in order to reduce anti-productive work behaviors.

Keywords: Spiritual leadership - strategic vision - Shared Fate - Appetite for Change – Heart - Alignment and Congruence - Knowledge Deployment - Performance pressure - Counterproductive work behavior - Sabotage - withdrawal - Production deviance - theft - Abuse against others.

تمهيد:

نظراً للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذه الايام بسبب ظروف العمل العدوانية والمُعقدة وسرعة التغيرات الغير متوقعة في بيئة الأعمال، كل هذه العوامل فرضت على المنظمات أن تتطور باستمرار لتتكيف مع هذه التغيرات، وذلك من خلال التطبيق السليم لمبادئ الذكاء التنظيمي (Kucharska & Bedford, 2020). وقد حظي الذكاء التنظيمي بإهتمام الباحثين والعلماء في مجال الادارة، وذلك بسبب حدائته وتأثيره الايجابي على أداء المنظمات في حشد طاقاتها العقلية والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، وجمع ومعالجة البيانات وإنتاج المعرفة لإتخاذ قرارات صائبة وسريعة في المواقف المفاجئة والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وأيضاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وحل المشكلات التنظيمية (Balouei & Ghasemian, 2014). وصرح (Yaghoobi & Azma, 2016) بأن الذكاء التنظيمي يحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية والموجهة نحو الزملاء كالصراع التنظيمي.

ومن جهة فقد حظيت دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على إهتمام الباحثين والمتخصصين في علم الادارة في السنوات الأخيرة، وذلك لعظم تأثيراتها السلبية والمدمرة على المنظمات بشكل عام من حيث تخفيض معدلات الإنتاجية، وتعظيم تكاليف الانتاج وإتلاف الممتلكات سواء للمنظمة أو زملاء العمل، والحد من رفاهية المنظمة وأعضائها (Chen et al, 2020). وأشارت دراسة (Spector et al., 2006) أن العديد من الباحثين تناولوا مصطلح سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تحت مسميات متعددة منها (السلوكيات المناوئة للعمل - سلوكيات العمل

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

المنحرف - السلوكيات العدوانية - سلوكيات العمل غير المرغوبة). واعتبرها (Hadlington et al, 2021) بأنها تلك السلوكيات الطوعية التي تنتهك القواعد والمعايير والقيم الاجتماعية والتنظيمية الهامة.

ونظراً لأن مصلحة الضرائب المصرية مسؤولة عن جمع الضرائب في مصر، وتتبع وزارة المالية، وأنشأت بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 154 لسنة 2006 بدمج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب علي المبيعات. والضريبة هي مبلغ نقدي تتقاضاه الدولة من الأشخاص والمؤسسات بهدف تمويل نفقات الدولة. وعادة ما تعهد وظيفة جمع الضرائب وتوزيعها على القطاعات المختلفة إلى وزارة المالية بعد تحديد الميزانيات. وتتم عن طريق مشاركة الأفراد في تقديم مبالغ مالية تتوافق مع قدرات كل منهم. هذا ويجب أن تكون طرق تحصيل الضرائب من الطرق المريحة التي تُساهم في الدفع بسهولة، كما يجب تحديد وقت معين لسداد قيمة الضرائب. ويجب مراعاة القدرات المالية عند الناس مثل محدودِي الدخل؛ لذلك يجب أن يكون تأثير الضريبة بسيطاً على دخل الأفراد.

في ضوء ما سبق استقر الباحث في تلك الدراسة على تناول دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب المصريه- بني سويف لها.

أولاً . الخلفية النظرية :

1- الذكاء التنظيمي.

1/1. نشأة ومفهوم الذكاء التنظيمي.

ظهرت الكلمة اللاتينية "intelligence" لأول مره على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون) وشاعت هذه الكلمه في الانجليزيه والفرنسيه، وتعني لغويا الذهن (intellect) والفهم (Understanding) والحكمة (sagacity)، لذلك نجد أن الفلاسفه اهتموا منذ القدم وإلى وقتنا هذا بالذكاء، حيث كان يُنظر إليه على أنه مُحصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي (خليف، 2011).

ويعتبر الذكاء التنظيمي من أحد الموضوعات الجديدة التي تم تقديمها في مجال التنظيم والإدارة، ويعود ظهوره إلى التسعينيات، ومع نظريات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وفي عام 1992 تم التعبير عن الذكاء التنظيمي لأول مرة بوضوح وصراحة في مقال لـ Matsuda بعنوان "الذكاء التنظيمي وأهميته كعملية وكمنتج" تم نشره في مؤتمر الاقتصاد الدولي بسويسرا (Alerasoul & Derogar, 2019). ويعرف (Matsuda, 1992) وهو أول من أطلق مصطلح الذكاء التنظيمي، بأنه مجموعة من القدرات العقلية لمنظمة ما (Keshavarz et al., 2018).

ويعرف (Balouei & Ghasemian, 2014) الذكاء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على حل المشاكل التنظيمية، من خلال تحقيق الذكاء الجماعي الناتج من دمج الذكاء الفردي للموظفين.

كذلك عرف (Khoshroo & Mandjin, 2016) الذكاء التنظيمي بأنه يتمثل في القدرة الفكرية للمنظمة التي تركز على سلامة القدرات التقنية والبشرية لديها والتي تهدف إلى حل المشكلات التنظيمية التي تواجهها. وإتفق كلا من (Kheirabadi et al., 2019, Upadhyay & Singh, 2018) على تعريف الذكاء التنظيمي بأنه يعني قدرة المنظمة على تعبئة وتحريك قوتها الذهنية المتاحة وتركيزها لتحقيق مهمة واهداف المنظمة. يرى (ahmad et al., 2019) أن الذكاء التنظيمي هو مجموعة من القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في حل المشكلات التي يصعب التعامل معها، من خلال توحيد قدراتها الفنية والبشرية.

• ويخلص الباحث من المفاهيم السابقة إلى النقاط التالية:

- يعتمد الذكاء التنظيمي على جمع ومعالجة وتحليل ونقل المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات.
- الذكاء التنظيمي يعتمد على مدى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها المختلفه (الماديه - الماليه - البشريه - التكنولوجيه) وتركيزها لتحقيق هدف المنظمة.
- يصف الذكاء التنظيمي مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وإعادة تشكيلها.
- يصف الذكاء التنظيمي مدى قدرة المنظمة على فهم مشاعر الأفراد وأفكارهم وسلوكياتهم، والتصرف بشكل مناسب بناءً على هذا الفهم.
- وعلى ذلك يعتمد الباحث في تعريف الذكاء التنظيمي على انه "قدرة المنظمة (المأمورية) على حشد طاقاتها العقلية من خلال الذكاء الجماعي،

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، وجمع ومعالجة البيانات ونتاج المعرفة لصنع القرارات، وذلك بهدف التكيف مع التغييرات المستمره في بيئة الأعمال، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمأمورية الضرائب، وحل المشكلات التنظيمية، ووضع قرارات صائبة وسريعة في المواقف المفاجئة، والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية".

2/1. أبعاد الذكاء التنظيمي.

من خلال الاطلاع على البحوث السابقة والمؤلفات التي تناولت الذكاء التنظيمي نجدها قد اتفقت على استخدام نموذج Albrecht الذي وضعه عام 2003 للذكاء التنظيمي والذي يتكون من سبعة أبعاد أساسيه (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والعطاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء)، ويعتبر (Albrecht, 2003) أول من وضع أبعاد أساسية لقياس الذكاء التنظيمي، يمكن تناولهم بشئ من التفصيل على النحو التالي:

1/2/1. الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision.

يري (Keshavarz et al., 2018) أن الرؤية الاستراتيجية تتمثل في مجموعة الأهداف المنشودة لمنظمة ما، تسعى إلى تحقيق مصير مشترك والإعتقاد بأن موظفي المنظمة يمكنهم تحقيق أهدافها من خلال التعاون مع بعضهم البعض، كما تعني قدرة المنظمة على إيجاد العناصر المميزة للمنظمة واستخدامها في تحقيق أهدافها.

وعندما تضع المنظمة رؤيتها الإستراتيجيه يجب أن تضع أمامها عوامل الضعف التي تهدد تحقيق تلك الرؤية في المدى الطويل، وتستخدم في ذلك عملية

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

تحليل نقاط القوة والضعف، من خلال الإبقاء على النقاط القوية وتغيير النقاط التي تحتاج إلى تعديل وتحسين (Gholami & Safaee, 2012).

ويرى الباحث أن الرؤية الاستراتيجية هي نظرة مستقبلية تحدد الوجهه التي تهدف المنظمة (المأمورية) للوصول إليها في المستقبل.

2/2/1.المصير المشترك Shared Fate .

يرتبط مفهوم المصير المشترك بمدى وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، حيث يكون لدى الموظفين هدف مشترك يسعون جميعاً لتحقيقه (Keshavarz et al., 2018). ويرى (Alerasoul & Derogar, 2019) أن المصير المشترك يحدث عندما يعرف جميع الأفراد بالمنظمة المهام التي يقومون بها ويشعرون بأن لديهم هدفاً مشتركاً يسعون لتحقيقه ويتصور كل منهم نجاح المنظمة. وفي حال إعتبر الموظفون والأعضاء أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ولديهم فهم صحيح لرسالة المنظمة ورؤيتها، ويعرفون أنهم يساهمون في نجاح المنظمة ومن ثم، فإن جهودهم تتوحد لتحقيق الأهداف والمهام التنظيمية (Torkamani & Maymand, 2016).

واضاف (Malekzadeh et al., 2016) أن المصير المشترك يحدث أيضاً عندما يفهم جميع أطراف المصلحة ذات العلاقة بالمنظمة (من مساهمين وموردين وشركاء وغيرهم) رسالة المنظمة بشكل جيد.

ويرى الباحث أن المصير المشترك هو ارتباط جميع الموظفين بالمنظمة (بالمأمورية) وشعورهم بالهدف المشترك لتحقيق رؤية المنظمة، والشعور بالمصير

المشترك لا يتم إنشاؤه أو الحفاظ عليه بشكل مُصطنع، ولكن يتم ترسيخه بشكل منطقي.

3/2/1. الرغبة في التغيير Appetite for Change .

الرغبة في التغيير هو المفهوم المقابل لمقاومة التغيير والذي يعتبر (مقاومة التغيير) من المشكلات الأكثر شيوعاً التي تواجه المنظمات دائماً (Chegani, 2016). والمنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي يشجع بها حب التغيير، ويقصد به إمتلاك المنظمة الإمكانيات (بشرية، تنظيمية) مرنة وأن تكون المنظمة أكثر تقبلاً للتغيرات البيئية وهو ما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل فعال (Gholami & Safaee, 2012).

ومن العوامل المشجعة على التغيير مرونة القواعد والإجراءات وطرق التفكير والاستجابة للتغيرات التي تحدث بالبيئة (Chegani, 2016). ويرى (Keshavarz et al., 2018) أن المنظمات الذكية يجب أن تمتلك ثقافة التغيير، فهي تعتبر التغيير فرصة للتعلم وإكتساب خبرات جديدة، وإكتشاف طرق جديدة للنجاح.

ويرى الباحث أن الرغبة في التغيير هي قبول الموظفين لأي تطورات أو تغيرات قد تحدث بالمنظمة أو البيئة المحيطة والتكيف معها، واعتبارها فرصة لتعلم طرق جديدة للنجاح.

4/2/1. العطاء Heart .

يعتبر العطاء مشتقاً من بعد المصير المشترك، ويعني بالعطاء الرغبة في تقديم الجهود بشكل يفوق الجهود المعيارية (Gholami & Safaee, 2012). ويقصد

بالعطاء رغبة الموظفين في المساهمة بشيء أكثر من المتوقع وبما يتجاوز المستوى المطلوب، والجهود التطوعية للأعضاء الذين يتعاونون على مستوى أعلى من الوصف الوظيفي لهم، لأنهم يربطون نجاحهم بنجاح المنظمة ويريدون أن تنجح المنظمة، وفي نفس الوقت يركز القادة بطريقة أو بأخرى على تقدير ذلك الجهد المبذول (Karimi & Akbari, 2015).

وبالنسبة للمنظمات التي تتسم بانخفاض العطاء، يقوم الأفراد فيها بأداء وظائفهم الأساسية فقط، بينما في المنظمات التي تتمتع بالعطاء المرتفع يقوم الأفراد فيها ببذل الجهود الإضافية دائماً (Chegani, 2016).

ويرى الباحث أن العطاء هو رغبة الموظفين في المساهمة بمجهودات أكثر مما هو متفق عليه مع المنظمة، وتكون هذه الرغبة نابعة من الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والرغبة القوية في تحقيق نجاح المنظمة.

5/2/1. التوافق والتطابق Alignment and Congruence .

يشير (Upadhyay & Singh, 2018) إلى أن مفهوم التوافق والتطابق هو تنظيم الأفراد والفرق لتحقيق المهمة التنظيمية، وإعداد اللوائح المنظمة للعمل بحيث لا تعاني المجموعات من مشكلة في عملهم ولا تحدث خلافات بينهم. وأضاف (Fahami et al., 2013) أنه يجب على الموظفين والجماعات بالمنظمة إعداد أنفسهم لتحقيق أهداف المنظمة، ففي أي منظمة ذكية، تتحد الأنظمة والمعرفة على نطاق واسع جميعها لتمكين الموظفين من تحقيق أهداف المنظمة.

وقد صرح (Malekzadeh et al., 2016 - Karimi & Akbari, 2015) بأنه لتحقيق التوافق والتطابق ينبغي إزالة كافة التناقضات بين أعضاء فريق العمل وتوجيه طاقة المرؤسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويرى الباحث أن التوافق والتطابق هو إزالة كل التناقضات والتعاون والاتفاق على تنظيم الوظائف والمسؤوليات، لتحقيق رؤية (المأمورية) المنظمة.

6/2/1. نشر المعرفة Knowledge Deployment .

في هذه الأيام، تعتبر المعرفة من الأصول الهامة ذات القيمة للمنظمة، حيث احتل رأس المال البشري ورأس المال المادي المرتبة الثانية بالمقارنة برأس المال المعرفي الذي احتل المرتبة الأولى (Matin, 2010). ويرتبط نجاح أو فشل المنظمات بفعالية استخدام المعرفة والمعلومات والبيانات (Yaghoubi et al., 2011).

ويقصد بهذا البعد القدرة على إيجاد ونقل وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة (Gholami & Safaee, 2012). ويرى (Albrecht, 2003) أن الذكاء التنظيمي يجب أن يتضمن التدفق الحر للمعرفة في جميع أنحاء المنظمة، مع مراعاة تحقيق التوازن الدقيق بين سرية المعلومات الحساسة، وتوفير المعلومات الضرورية عند الحاجة إليها، وكذلك يجب أن يتضمن دعماً وتشجيعاً للأفكار والابتكارات الجديدة، وذلك للإستفادة من مواردها الفكرية والمعلوماتية القيمة في اتخاذ قرارات فاعله في بيئات الأعمال المعقدة.

ويرى الباحث أن نشر المعرفة هو قدرة (المأمورية) على إنشاء المعرفة وتحليلها وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها.

7/2/1. ضغط الأداء Performance pressure.

في المنظمات الذكية، يقوم الجميع بعمله بالشكل الصحيح، لأنهم يؤمنون بأهداف المنظمه، وبذلك يكون هناك توازن بين التوقعات الشخصية والتوقعات التنظيمية، لذا فكل عامل يأخذ ضغط الأداء في الاعتبار (Torkamani & Maymand, 2016). ويقصد به الضغوط التي يضعها الشخص لنفسه لتحقيق النجاح المشترك وذلك حيث أن كل شخص بالمنظمة يكون مسؤول عن أداء فريقه (Malekzadeh et al., 2016).

ويمكن للقائد تعزيز ودعم الشعور بضغط الأداء لدى مرؤوسية، ويكون لهذا النوع من الضغط التأثير الأكبر عند قبول أعضاء المنظمة بتحقيق الأداء المتوقع بإعتباره مجموعة ضغوط يضعها الشخص لنفسه وأولويات متفق عليها بين القائد والمرؤوس من أجل تحقيق النجاح المشترك (Chegani, 2016).

ويرى الباحث أن ضغط الاداء هو الالتزام الذي يفرضه الموظفين (بالمأمورية) على انفسهم لإنجاز المهام الوظيفيه كما هو مخطط.

مما سبق يتضح للباحث أن الأبعاد الأساسية التي يبنى عليها الذكاء التنظيمي سبعة أبعاد أساسيه (الرؤية الإستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والعطاء، والتوافق والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء)، وذلك وفقا للمقياس الذي وضعه (Albrecht, 2003) وهي تلك الأبعاد التي اتفقت عليها جُلُّ البحوث السابقة في هذا الموضوع.

2- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

1/2. نشأة ومفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

تعتبر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من الموضوعات الحديثة القديمة والتي شغلت الباحثين وأصحاب الأعمال، وذلك لما لها من آثار سلبية كبيرة على المنظمات بشكل عام كانهخفاض الإنتاجية وانتهاك مصالح الأعضاء بالمنظمات، كما أن تلك السلوكيات منتشرة بشكل ملفت في منظمات الأعمال بصفه عامه (Raman et al., 2016). وتشير الدراسات إلى أن الاضرار التي تتحملها المنظمات بالولايات المتحدة الامريكية فقط نتيجة للسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تقدر بمليارات الدولارات سنويا (Runge et al., 2020). وقد صرح (Abdul Rahim et al., 2014) أنه قد تمت دراسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تحت مسميات مختلفة مثل (السلوكيات المناوئة للعمل - سلوك الانتقام التنظيمي - السلوك المعادي للمجتمع - سوء السلوك التنظيمي - السلوكيات المعادية للمجتمع - السلوك العدواني في مكان العمل).

وقد تعددت المفاهيم الخاصة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما تعددت وجهات النظر في تناولها . فنجد أن كلا من (Chernyak & Tziner , 2014 - Bibi et al., 2013 - Peng, 2012) قد اتفقا على أنها مجموعة من الأعمال الإرادية (ليست عرضية) التي تُضر بالمنظمات أو أصحاب المصلحة بالمنظمة، مثل العملاء، وزملاء العمل، والمشرفين.

وتناولها كلا من (Raman et al., 2016 - Grijalva & Newman, 2014 - Brimecombe et al., 2015) على أنها سلوكيات ذات نتائج عكسية

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

تخالف القواعد والسياسات التنظيمية الصريحة والضمنية المناسبة داخل المنظمة، وتهدد الرفاهية العامة لأعضاء المنظمة، وتهدد رفاهية المنظمة ككل.

ويرى (Dwivedi et al., 2016) أن السلوك المضاد للإنتاجية هو تجنب العمل وتخريبه مع إظهار السلوك التعسفي وممارسة الأفعال السلبية بشكل علني. وصرح (An & Wang, 2016) بأن السلوك المضاد للإنتاجية هو واحد من النتائج السلبية للإشراف السيئ للموظفين، ويتضمن ارتكاب الأخطاء عمداً، وإضاعة الوقت والمال وانخفاض الإنتاجية وسرقة المنظمة.

وصرح (Ugwu et al., 2017 - Naghshbandy & Malgharani, 2015) بأن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي مصطلح شامل يشير إلى أفعال الموظف الواعية والتي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، يكون له تأثير ضار على المنظمات وأعضائها وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين. ووضح (Na-Nan et al., 2020) أنه يمكن تعريف سلوك العمل المضاد للإنتاجية على أنها تلك السلوكيات التي يُظهرها الموظفون والتي تتمثل في عدم الامتثال للوائح والمعايير الاجتماعية والتي تؤثر سلباً على كفاءة العمل على المستويين الشخصي والتنظيمي.

ويخلص الباحث من المفاهيم السابقة إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تتسم بالآتي:

- هي تصرفات منتهكة للمعايير والقواعد الخاصة بالمنظمة.
- هي سلوكيات إرداية مقصودة ولا تحدث مصادفة.

- تُخلف تأثيرات مدمرة على كافة اطراف المصلحة (المنظمة والموظفين والمجتمع).

- قد تتم بشكل علني (السرقه والإساءة إلى الآخرين) او غير علني (تجاهل التعليمات)، ومنها ما هو موجه للمنظمة ومنها ما هو موجه للأفراد .

وعلى ذلك، سيعتمد الباحث في تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أنها تلك السلوكيات التي يقوم بها الموظفين بشكل مقصودة ومتعمد بهدف إلحاق الضرر بالمأمورية أو زملاء العمل أو المتعاملين مع المأمورية من الجمهور.

2/2. أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

من خلال مراجعة البحوث السابقة اتضح أن جلُّ البحوث اتفقت على الأبعاد التي وضعها (Spector et al., 2006) وهي خمسة أبعاد أساسية تشمل (الإساءة للآخرين، الإنحراف في الإنتاج، الأعمال التخريبية، الإنسحاب، السرقة) ويمكن تناولها بشئ من التفصيل كما يلي:

1/2/2. الإساءة إلى الآخرين Abuse against others .

تتكون الإساءة إلى الآخرين من السلوكيات السلبية الموجهة نحو زملاء العمل والذين يتضررون إما جسدياً أو نفسياً نتيجة تلك السلوكيات ومن امثلة تلك السلوكيات (التهديدات، أو التعليقات السيئة، أو التجاهل للأشخاص، أو تقييد قدرة الشخص على العمل بفعالية (Bruursemaa et al., 2011 - Spector et al., 2011).

والإساءة إلى الآخرين والنزب أو التجاهل في مكان العمل يقلل من فرصة التفاعل الاجتماعي، ويؤثر أيضا على الصحة النفسية للموظفين وسلوكهم، مما يؤدي إلى انخفاض مساهماتهم في الأداء الوظيفي (Zhaoa et al., 2013).

ويمكن الحد من تلك السلوكيات من خلال استخدام الأداء الاجتماعي الإيجابي كوسيلة مساعدة لدعم العلاقات بين الأفراد في مكان العمل (Naghshbandy & Malgharani, 2015).

ويرى الباحث أن الإساءة إلى الآخرين هي احد أنواع السلوكيات السلبية الموجهة نحو الزملاء بالعمل، وقد تكون الإساءة بدنية أو معنوية.

2/2/2. الإنحراف في الإنتاج Production deviance .

يعرف (Na-Nan et al., 2020) الإنحراف في الإنتاج بأنه مجموعة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة والتي تدمر العملية الانتاجية وتزيد من تكاليفها، تتمثل في (أخذ فترات راحة مبالغ فيها، وترك العمل مبكراً، والعمل ببطئ بشكل متعمد - اهمال متابعة الاجراءات - تعمد اتلاف المنتجات - عدم اداء العمل بطريقة صحيحة من اول مرة).

ويمثل الإنحراف في الإنتاج خطراً على المنظمة لأنه يؤثر على الأداء التنظيمي ويعمل على زيادة المشكلات التي تواجه النجاح التنظيمي، بالإضافة إلى الخسائر المادية الكبيرة التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة تلك الإنحرافات (Anjum & Parvez, 2013).

ويرى الباحث أن الانحراف في الإنتاج هو احد أنواع السلوكيات السلبية الموجهة نحو المنظمة، وهو من اشدها تأثيرا علي كفاءة وفعالية المنظمة، ويقصد به عدم الالتزام بالقواعد التنظيمية لتحقيق المهام الوظيفية للعملية الإنتاجية.

3/2/2. الأعمال التخريبية Sabotage .

يقصد بالأعمال التخريبية الائتلاف المتعمد لأصول وممتلكات المنظمة بقصد تقليل الإنتاجية (Spector et al., 2013). ويرى (Bruursemaa et al., 2011) (Spector & Fox, 2010) أن الأعمال التخريبية تشير إلى تدمير وتشويه وائتلاف الممتلكات والأصول المادية الخاصة بصاحب العمل وتضييع ممتلكات المنظمة عن عمد.

وتوصلت العديد من الدراسات أن الأعمال التخريبية غالبا ما تكون نتيجة للعوامل النفسية وكذلك البيئة التنظيمية، العدا، الغضب، النرجسية، الانتقام، الاندفاع، جنون العظمة، والاضطراب العقلي، والضغوطات غير المهنية (Brender-Ilan & Sheaffer 2019).

ويرى الباحث ان الأعمال التخريبية هي تلك السلوكيات التي تهدف إلى إلحاق الضرر بممتلكات المنظمة، وهي من اشد السلوكيات إضراراً بالمنظمة وعملياتها.

4/2/2. الإنسحاب Withdrawal .

الإنسحاب هو السلوك الذي يحاول من خلاله الموظف تجنب الموقف بدلاً من مواجهتها وإلحاق الضرر بالمنظمة و أفرادها، وقد يحدث الإنسحاب بسبب لإضطرابات النفسية للعمال، وضغوط العمل، والعادات إجتماعية، والصراعات الثقافية والاختلافات الفردية، (Raman et al., 2016).

الانسحاب ليس له اضرار كبيره (كالأعمال الأعمال التخريبية وانحراف الانتاج والإساءة للآخرين والسرقة) على المنظمة، بل انها قد تعطي الموظفين فرصة للإستراحة من الاجهاد و العودة مرة اخرى الى العمل مع ارتفاع الدافع الذي بدوره يؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية في نهاية المطاف (Chen et al., 2020).

ويرى الباحث أن الانسحاب هو مجموعة من المواقف والسلوكيات المتمثلة في (النية لتترك العمل واخذ راحة لفترات اطول من المسموح والوصول في وقت متأخر وترك العمل في وقت مبكر) التي تجعل الموظف اقل تشاركاً في العمل التنظيمي، وغالبا ما يكون نتيجة لانخفاض الروح المعنوية للموظفين، وهو اقل أنواع السلوكيات إضرارا بالمنظمة والزملاء.

5.2/2. السرقة Theft .

وصف Galperin عام 2002 السرقة بأنها أحد أوجه سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تجبر الفرد على خرق القواعد التنظيمية (Spector et al., 2013)، وقد تأخذ السرقة عدة أشكال مثل الغش والإستيلاء على النقود (Kwak, 2006). وأيضا الاستيلاء على أصول أو الممتلكات المادية أو العينية للمنظمة أو الزملاء في العمل (Anjum & Parvez, 2013) .

واضاف (Liu & Berry, 2013) أن السرقة تشمل أيضا سرقة الوقت كاستخدام الموظفين لوقتهم المخصص للعمل لتحقيق اهداف اخرى كالتسوق او تصفح الانترنت والفييس بوك واليوتيوب وتويتر أو ارسال رسائل البريد الالكتروني، وهذا النوع من السرقة يصعب ملاحظته، وغالبا ما يكون هذا السلوك نتيجة للشعور بالظلم التنظيمي.

وقد تنتج السرقة من الحاجة الإقتصادية، وعدم الرضاء الوظيفي أو الظلم وينظر إليها كشكل من أشكال الإعتداء ضد المنظمة، والتي قد تؤدي إلى افلاسها (Szostek, 2017). كما تتعلق بالحصول على ممتلكات المنظمة أو ممتلكات فرد آخر بدون وجه حق (Yang & Treadway, 2018).

ويرى الباحث أن السرقة هي الاستيلاء على موارد وممتلكات ووقت المنظمة أو الزملاء، وغالبا ما تكون نتيجة عدم الرضاء الوظيفي أو الشعور بالظلم.

3- العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

توصلت دراسة (Marjani & Soheilipour, 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي والسلوك الأخلاقي للموظفين داخل المنظمة، فكلما كان هناك اهتمام من جانب المنظمة بتدعيم ابعاد الذكاء التنظيمي وتوجيهها لصالح العاملين، وكلما زاد السلوك الاخلاقي لهم وقلت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كذلك صرح (Yaghoobi & Azma, 2016) بأن الذكاء التنظيمي يُحد من الصراعات التنظيمية داخل المنظمة. ويساهم في الحد من الإنحراف في الانتاجيه (أحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) (Chen et al., 2017).

كذلك افادت دراسة كل من (Huang et al., 2017 - Yao & Fan, 2015 - Tang & Chen, 2008) بأن التطبيق السليم لمبادئ الذكاء التنظيمي يُنشط السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وينمي العلاقات الجيده والسلوك الودي بين الزملاء وبعضهم، ويحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ويرى (Yao & Fan, 2015) أنه كلما زاد معدل نشر المعرفة داخل المنظمة (أحد أبعاد الذكاء التنظيمي) أدى ذلك إلى الحد من سلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية، مثل ضياع الوقت وإتلاف المعدات. كما نجد أن دراسة (Huang et al., 2017) توصلت إلى أنه كلما كان هناك ميول ورغبة في التغيير من جانب العاملين داخل المنظمة (وهي أحد أبعاد الذكاء التنظيمي) كلما إنخفضت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لديهم.

ثانيا. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على عينة ميسرة مقدارها 39 موظف من العاملين بمصلحة الضرائب المصريه- بني سويف لها، وذلك بهدف الحصول على بيانات استكشافية حول مدى ادراك مجتمع البحث لأبعاد الذكاء التنظيمي، ومدى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتعرف على مشكلة الدراسة بوضوح، والتوصل لصياغة دقيقة لفروض البحث. ولتحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية قام الباحث بإجرائها على مرحلتين.

1- المرحلة الاولى: قام الباحث بالإطلاع على أعداد المخالفات المالية والإدارية للعاملين في مصلحة الضرائب موضوع الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من 2022/2020، ويمكن توضيح ذلك كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

أعداد المخالفات المالية والإدارية للعاملين في مصلحة الضرائب

موضع الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من 2022/2020

2022		2021		2020		المصلحة
مخالفات إدارية	مخالفات مالية	مخالفات إدارية	مخالفات مالية	مخالفات إدارية	مخالفات مالية	
20	7	16	10	9	7	مأمورية بني سويف اول
11	15	12	2	3	9	مأمورية بني سويف ثاني
14	3	12	6	9	12	مأمورية بني سويف ثالث
21	5	19	3	22	16	مأمورية القيمة المضافة ببني سويف
16	7	16	10	19	7	مأمورية بيا
10	16	12	2	13	1	مكتب القيمة المضافة ببيا
12	3	12	6	18	6	مأمورية الواسطي
27	16	23	12	12	4	مكتب القيمة المضافة بالواسطي
28	7	16	14	9	7	مأمورية الفشن
19	10	12	18	23	16	مكتب القيمة المضافة بالفشن
16	3	22	14	9	19	مأمورية اهناسيا

المصدر: التفتيش المالي والإداري بمصلحة الضرائب خلال الفترة من

2022/2020

2- المرحلة الثانية: وذلك من خلال توزيع قائمة استقصاء على عينة الدراسة (39) موظف من العاملين بمصلحة الضرائب المصريه- بني سويف لها) هذا بالإضافة إلى الملاحظة الشخصية للباحثين، بهدف الوقوف على مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة (الذكاء التنظيمي بأبعاده- وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعاده). وكشفت نتائج تحليل قائمة الاستقصاء المبدئية عن عدم الإدراك الكافي للموظفين محل الدراسة لمفهوم وأبعاد الذكاء التنظيمي (وذلك وفقاً لإجابات 20 مفردة من العينة، وبنسبة 51.2%)، وكشفت أيضاً نتائج قائمة الاستقصاء عن وجود سلوكيات مضادة للإنتاجية وذلك (وفقاً لإجابات 16 مفردة من العينة، وبنسبة 41%)، كما أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على عدم وضوح العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

- وبناء على ما سبق فإن النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية تشير إلى وجود قصور في إدراك العاملين بمصلحة الضرائب موضوع البحث للذكاء التنظيمي وأبعاده وما يترتب عليها من نتائج إيجابية تعود على الأمورية، وكذلك وجود مظاهر لإرتكاب الموظفين بعض من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

ثالثاً. مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الإستطلاعية، توصل الباحث إلى وجود مظاهر لإرتكاب العاملين للعديد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية داخل مصلحة الضرائب محل الدراسة والتي تؤدي إلى الفشل في تحقيق أهدافها، وكذلك عدم إدراك مجتمع البحث لمقومات الذكاء التنظيمي، وتثير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

- 1- ما درجة توافر أبعاد الذكاء التنظيمي بمصلحة الضرائب محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب محل الدراسة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب محل البحث.

رابعاً. أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على مدى قدرة الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي ينبغي تحقيق بعض الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:
- 1- تحديد درجة توافر أبعاد الذكاء التنظيمي بمصلحة الضرائب محل الدراسة.
 - 2- تحديد مستوى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب محل الدراسة.
 - 3- تحديد نوع وقوة العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب محل البحث.

خامساً. فروض البحث:

- في ضوء مشكلة وأهداف البحث، قام الباحث بصياغة فروض البحث على النحو التالي:
- الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب محل الدراسة.
- الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

التخريبية كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

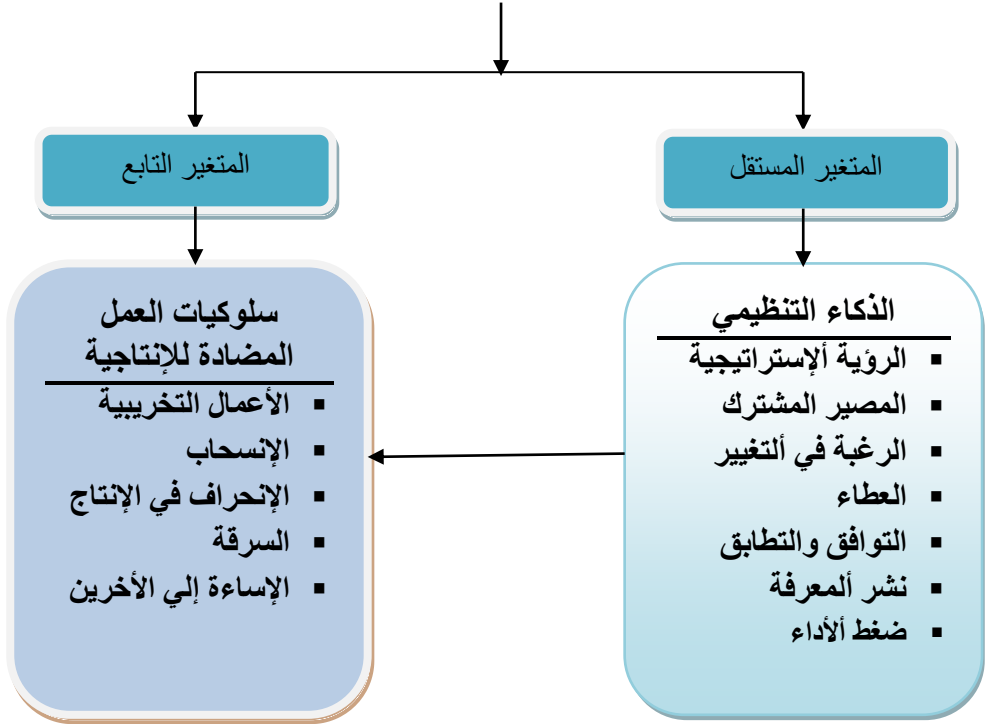
الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وإنحراف الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

- ويمكن توضيح نموذج العلاقة بين متغيرات البحث كما بالشكل رقم (1).

نموذج تحليل متغيرات البحث



شكل رقم (1) العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

سادسا. أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

1- الأهمية العلمية للبحث:

1/2- إلقاء المزيد من الضوء على الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

2/2- توضيح جوهر الذكاء التنظيمي وكيف يمكن تفعيله بشكل جيد، وتوضيح دور الذكاء التنظيمي في مساعدة الموظفين على تقديم سلوك جيد وتجنب سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

2- الأهمية التطبيقية للبحث:

1/2- مساعدة القيادات بمصلحة الضرائب على فهم طبيعة تأثير الذكاء التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والتي يقوم بها العاملون بمصلحة الضرائب .

2/2- الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين (مديري المصلحة) لتوفير الحافز في العمل وتنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين والحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

3/2- الدور الحيوي الذي تلعبه مصلحة الضرائب في جمع الضرائب من مستحقيها من أبناء الشعب.

سابعاً. منهجية البحث:

تتضمن كل من مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

1- مجتمع وعينة البحث.**1/1- مجتمع البحث:**

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمصلحة الضرائب بالمأموريات والمكاتب بمحافظة بني سويف، والبالغ عددهم (2184) مفردة وفقاً لبيانات مركز المعلومات وسجلات شؤون العاملين بمصلحة الضرائب موضوع الدراسة.

2/1- عينة البحث:

- نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كافة مفرداته، فقد إعتد الباحث على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وتم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع (2184مفردة) الدراسة بإستخدام جدول مورجان للعينات، وبناء عليه يبلغ حجم عينة الدراسة 322 مفردة.
- ويمكن توزيع حجم عينة الدراسة على مجتمع الدراسة الاجمالي كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

توزيع مفردات العينة علي العاملين بمصلحة الضرائب محل الدراسة

م	اسم مأمورية الضرائب	عدد الموظفين	الوزن النسبي	حجم العينة
1	مأمورية بني سويف اول	174	%7.6	26
2	مأمورية بني سويف ثاني	164	%7.5	24
3	مأمورية بني سويف ثالث	152	%6.9	22
4	مأمورية القيمة المضافة ببني سويف	101	%4.6	15
5	مأمورية ببا	160	%7.3	24
6	مكتب القيمة المضافة بببا	80	%3.6	13
7	مأمورية الواسطي	242	%11	36
8	مكتب القيمة المضافة بالواسطي	67	%3.06	11
9	مأمورية الفشن	198	%9.06	29
10	مكتب القيمة المضافة بالفشن	96	%4.39	15
11	مأمورية اهناسيا	27	%1.3	4
12	منطقة الضرائب دخل	372	%17.03	53
13	منطقة الضرائب قيمة مضافة	351	%16.3	51
	الاجمالي	2184	%100	322

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

• نسبة استجابة مفردات العينة:

بلغت نسبة الاستجابة الكلية لعينة الدراسة 91% وهي نسبة مقبولة، ويمكن للباحث تلخيص حركة قوائم الاستقصاء (الموزعة والمفقودة وغير الصالحة وكذلك الصالحة للتحليل الاحصائي) كما في الجدول رقم (3) التالي:

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

جدول رقم (3)

توصيف عينة البحث وفقاً للاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

م	اسم مأمورية الضرائب	القوائم الموزعة	قوائم غير صالحة	قوائم الصالحة
1	مأمورية بني سويف اول	26	2	24
2	مأمورية بني سويف ثاني	24	1	23
3	مأمورية بني سويف ثالث	22	3	19
4	مأمورية القيمة المضافة ببني سويف	15	1	14
5	مأمورية ببا	24	3	21
6	مكتب القيمة المضافة بببا	13	1	12
7	مأمورية الواسطي	36	4	32
8	مكتب القيمة المضافة بالواسطي	11	2	9
9	مأمورية الفشن	29	1	28
10	مكتب القيمة المضافة بالفشن	15	3	12
11	مأمورية اهناسيا	4	صفر	4
	الاجمالي	322	21	301

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي.

تم توزيع عدد 322 استمارة على مجتمع الدراسة، وفقاً للتوزيع السابق، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء المفقودة وغير الصالحة عدد (21 استمارة)، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة 301 استمارة بنسبة 93%.

2- أسلوب جمع البيانات.

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

1/2. **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها من العاملين بمصلحة الضرائب بمحافظة بني سويف "المستقصى منهم" فى القطاع محل الدراسة في الفترة من 16 مايو 2023م وحتى 21 يولية 2023م، وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء أعدت خصيصا لخدمة اهداف الدراسة، وتضمنت هذه القائمة أسئلة لقياس متغيرات البحث. كما تضمنت مجموعة الأسئلة الخاصة بالخصائص الديموجرافية لعينة البحث.

2/2. **البيانات الثانوية :** وهي تلك البيانات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة (الذكاء التنظيمي - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) بما يمكن الباحث من تأصيل مفاهيم الدراسة وإعداد الإطار النظرى لها، وذلك من خلال مراجعة البحوث والاوراق العلمية والدراسات السابقة بالمجلات والدوريات العلمية سواء العربية منها أو الاجنبية، وكذلك الاطلاع على المقالات العلمية والكتب والمراجع العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة، وايضا الإطلاع على الإحصائيات والتقارير والنشرات الخاصة بالقطاع محل الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

اعتمد الباحث على الأساليب التالية:

1/3. أساليب التحليل الوصفي : عن طريق استخدام المتوسطات والانحرافات

المعيارية كوسيلة لقياس المتوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما

لمتغيرات البحث (الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية).

2/3. معامل الارتباط ألفا : للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة

المحتوى.

3/3. أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد المتدرج: ويستخدم تحليل

الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. أما

أسلوب الانحدار المتعدد *Stepwise* يعد من الأساليب الإحصائية التنبؤية،

حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات

المستقلة، ويتم عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد

أكثر هذه المتغيرات أهمية على المتغير التابع، ثم الذي يليه في الأهمية.

4/3. تم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS(V. 20).

4- متغيرات البحث وسبل القياس.

1/4. المتغير المستقل: تمثل في الذكاء التنظيمي، بأبعاده السبعة التي وضعها

(Albrecht, 2003) والتي تتمثل في (الرؤية الاستراتيجية، والمصير

المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التطابق والتوافق، نشر المعرفة، ضغط

الأداء) وهي تلك الأبعاد التي اتفقت عليها البحوث السابقة، واعتمد الباحث في

قياسها بإستخدام (23 عبارة)، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

العبارات الخاصة بالمقياس الاصيلي بما يتناسب مع البحث الحالي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من 1 (غير موافق تماماً) إلى 5 (موافق تماماً).

2/4. المتغير التابع: تمثل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتم قياسه باستخدام مقياس (Spector et al., 2006) والذي يتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي (الإساءة إلى الآخرين - إنحراف الإنتاج - الأعمال التخريبية - السرقة - الإنسحاب) واعتمد الباحث في قياسها باستخدام (17 عبارة)، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، واستخدم الباحث مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من 1 (لا يحدث مطلقاً) إلى 5 (يحدث كثيراً).

- اهتم الباحث بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي:
قام الباحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (الذكاء التنظيمي وأبعاده، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعاده)، وتشير بيانات الجدول رقم (4) إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (4)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

الترتيب النسبي	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات	بيان
	0.981	0.962	19	الذكاء التنظيمي	المتغير المستقل وأبعاده
7	0.877	0.769	3	الرؤية الاستراتيجية	
6	0.8821	0.7782	3	المصير المشترك	
5	0.8822	0.7783	3	الرغبة التغيير	
1	0.946	0.896	2	العطاء	
2	0.938	0.880	3	التوافق والتطابق	
3	0.917	0.842	3	نشر المعرفة	
4	0.913	0.868	2	ضغط الأداء	
	0.984	0.969	17	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	المتغير التابع وأبعاده
5	0.844	0.844	3	الأعمال التخريبية	
4	0.918	0.882	4	الانسحاب	
1	0.955	0.913	3	الإنحراف في الانتاج	
3	0.924	0.854	3	السرقه	
2	0.946	0.896	4	الإساءة إلى الآخرين	

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

- من الجدول السابق يتضح أن هناك درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 0.50 إلى 0.60 يعتبر كافياً

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008: 423). وبالتالي يمكن القول بانها معاملات ذات دلالة احصائية جيدة لتحقيق اهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث ككل.

ثامناً. نتائج الدراسة الميدانية:

1- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدم الباحث التحليل الوصفي للبيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20)، وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث، والاجابة على التساؤل الاول والثاني والخاص بمدى توافر أبعاد الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب محل الدراسة، وذلك على النحو التالي.

1/1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الذكاء التنظيمي):

ويوضح جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية للذكاء التنظيمي وأبعاده بمصلحة الضرائب محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الذكاء التنظيمي وأبعاده

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات وابعادها
0.629	3.79	الذكاء التنظيمي
0.686	3.86	الرؤية الاستراتيجية
0.670	3.82	المصير المشترك
0.675	3.814	الرغبة في التغيير
0.711	3.71	العطاء
0.679	3.84	التوافق والتطابق
0.686	3.81	نشر المعرفة
0.671	3.62	ضغط الأداء

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

أظهرت نتائج التحليل التي يوضحها الجدول رقم (5) ما يلي:

أن متوسط الذكاء التنظيمي ككل بلغ (3.79) وإنحراف معياري مقداره (0.629)، بما يعني توافر مفهوم الذكاء التنظيمي بين العاملين بمصلحة الضرائب موضوع البحث بدرجة مرتفعة، كما اتضح من الجدول أن أبعاد الذكاء التنظيمي قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.62) إلى (3.86)، فحصل بعد الرؤية الاستراتيجية على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وإنحراف معياري مقداره (0.686)، يليه في المرتبة الثانية بعد التوافق والتطابق بمتوسط حسابي مقداره (3.84)، وإنحراف معياري مقداره (0.679)، وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد المصير المشترك بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وإنحراف معياري مقداره

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

(0.670)، وفي المرتبة الرابعة يأتي بعد الرغبة في التغيير بمتوسط حسابي مقداره (3.814) وإنحراف معياري مقداره (0.675)، وفي المرتبة الخامسة يأتي بعد نشر المعرفة بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وإنحراف معياري مقداره (0.686)، وفي المرتبة السادسة يأتي بعد العطاء بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وإنحراف معياري مقداره (0.711)، وفي المرتبة السابعة والاختيرة يأتي بعد ضغط الاداء بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وإنحراف معياري مقداره (0.671)، وهذا يعكس توافر أبعاد الذكاء التنظيمي بين العاملين بمصلحة الضرائب محل الدراسة بدرجة مرتفعة. كما يتضح أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التنظيمي).

2/1. التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية):

ويوضح جدول رقم (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها بمصلحة الضرائب محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات وابعادها
0.806	1.81	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
0.929	1.69	الأعمال التخريبية
0.824	1.80	الانسحاب
0.883	1.85	الانحراف في الانتاج
0.797	1.87	السرقه
0.815	1.84	الإساءة إلى الآخرين

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

أظهرت نتائج التحليل التي يوضحها الجدول رقم (6) ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ككل بلغ (1.81) وإنحرافه معياري مقداره (0.608)، بما يعني انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بمصلحة الضرائب موضوع البحث بدرجة منخفضة، كما اتضح من الجدول أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (1.69) إلى (1.87)، حيث نجد أن بعد السرقه قد حصل على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مقداره (1.87) وإنحراف معياري مقداره (0.797)، يليه في المرتبة الثانية بعد الإنحراف في الانتاج بمتوسط حسابي مقداره (1.85) وإنحراف معياري مقداره (0.883)، وفي المرتبة الثالثة يأتي بعد الإساءة إلى الآخرين بمتوسط حسابي مقداره (1.84) وإنحراف معياري

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

مقداره (0.815)، بينما في المرتبة الرابعة يأتي بعد الانسحاب بمتوسط حسابي مقداره (1.80)، وإنحراف معياري مقداره (0.824)، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة يأتي بعد الأعمال التخريبية بمتوسط حسابي مقداره (1.69) وإنحراف معياري مقداره (0.929). كما يتضح أيضا أن معدلات الإنحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد المتغير التابع.

2- العلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

قام الباحث بإجراء تحليل إرتباط (بيرسون) للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين مغيرات البحث (الذكاء التنظيمي بأبعاده، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعاده)، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذين المتغيرين، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات، كما تدل الإشارة الموجبة لذلك الارتباط على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، وكذلك استخدم الباحث أسلوب الانحدار البسيط للذكاء التنظيمي كمتغير مستقل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع.

ويوضح الجدول رقم (7) قيمة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) وذلك كما يلي.

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

بيان	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	الأعمال التخريبية	الانسحاب	الإنحراف في الإنتاج	السرقه	الإساءة إلى الآخرين
الذكاء التنظيمي	**-.0744	**-.0658	**-.0724	**-.0726	**-.0710	**-.0741
الرؤية الاستراتيجية	**-.0685	**-.0627	**-.0663	**-.0659	**-.0661	**-.0661
المصير المشترك	**-.0631	**-.0558	**-.0605	**-.0625	**-.0612	**-.0620
الرغبة في التغيير	**-.0723	**-.0644	**-.0706	**-.0716	**-.0691	**-.0708
العطاء	**-.0656	**-.0581	**-.0616	**-.0627	**-.0627	**-.0652
التوافق والتطابق	**-.0698	**-.0621	**-.0685	**-.0666	**-.0687	**-.0678
نشر المعرفة	**-.0704	**-.0607	**-.0689	**-.0649	**-.0676	**-.0728
ضغط الأداء	**-.0618	**-.0520	**-.0622	**-.0626	**-.0526	**-.0659

**معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 1%

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي.

- وجود علاقة إرتباط سلبية بين المتغير المستقل (الذكاء التنظيمي) والمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-) 0.744، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.
- وجود علاقة إرتباط سلبية بين المتغير المستقل (الذكاء التنظيمي) وأبعاد المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، فنجد أن اقوى معامل ارتباط بين الذكاء التنظيمي والاسائة إلى الاخرين وبلغ معامل الارتباط بينهما (-) 0.741، يليه الارتباط بين الذكاء التنظيمي والانحراف في الانتاج وبلغ معامل الارتباط بينهما (-) 0.726، يليه الارتباط بين الذكاء التنظيمي والانسحاب وبلغ معامل الارتباط بينهما (-) 0.724، يليه الارتباط بين الذكاء التنظيمي والسرقة وبلغ معامل الارتباط بينهما (-) 0.710، يليه الارتباط بين الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية وبلغ معامل الارتباط بينهما (-) 0.658، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.
- يرتبط بُعد الرؤية الاستراتيجية (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية والأعمال التخريبية (-) 0.627، وبعُد الانسحاب (-) 0.663، وبعُد الإنحراف في الانتاج (-) 0.659، وبعُد السرقة (-) 0.661، وبعُد الاسائة إلى الاخرين (-) 0.661، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) د.حاتم حسين كامل

- يرتبط بُعد المصير المشترك (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المصير المشترك والأعمال التخريبية (-0.558)، وبُعد الانسحاب (-0.605)، وبُعد الإنحراف في الإنتاج (-0.625)، وبُعد السرقة (-0.612)، وبُعد الاسائة إلى الآخرين (-0.620)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.
- يرتبط بُعد الرغبة في التغيير (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرغبة في التغيير والأعمال التخريبية (-0.644)، وبُعد الانسحاب (-706.0)، وبُعد الإنحراف في الإنتاج (-0.716)، وبُعد السرقة (-0.691)، وبُعد الاسائة إلى الآخرين (-0.708)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.
- يرتبط بُعد العطاء (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين العطاء والأعمال التخريبية (-0.581)، وبُعد الانسحاب (-0.616)، وبُعد الإنحراف في الإنتاج (-0.627)، وبُعد السرقة (-0.627)، وبُعد الاسائة إلى الآخرين (-0.652)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.
- يرتبط بُعد التوافق والتطابق (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التوافق والتطابق والأعمال التخريبية (-0.621)، وبُعد الانسحاب (-0.685)، وبُعد

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

الإحراف في الانتاج (-0.666)، وبعُد السرقة (-0.687)، وبعُد الاسائة إلى الاخرين (-0.678)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.

- يرتبط بعُد نشر المعرفة (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين نشر المعرفة والأعمال التخريبية (-0.607)، وبعُد الانسحاب (-0.689)، وبعُد الإحراف في الانتاج (-0.649)، وبعُد السرقة (-0.676)، وبعُد الاسائة إلى الاخرين (-0.728)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.

- يرتبط بعُد ضغط الاداء (كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي) مع جميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين ضغط الاداء والأعمال التخريبية (-0.520)، وبعُد الانسحاب (-0.622)، وبعُد الإحراف في الانتاج (-0.626)، وبعُد السرقة (-0.526)، وبعُد الاسائة إلى الاخرين (-0.659)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية 1%.

ولتوضيح تأثير الذكاء التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب موضوع البحث، تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط (Enter) والمتعدد، وذلك كما بالجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل

المضادة للإنتاجية

Sig	T	معامل الانحدار B		Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	R ²	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.0	29.78 7	5.292	Constant	0.0	394.70 3	744.0	554.0	الذكاء التنظيمي	سلوكيات العمل
0.0	- 19.86	- 0.881	SL						المضادة للإنتاجية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي.

• توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل 74.4% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج، حيث أنه كلما زاد مستوى الذكاء التنظيمي، إنخفضت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب موضوع البحث.

• بلغت قيمة معامل التفسير R² (0.554)، مما يعني أن الذكاء التنظيمي يفسر 55.4% من التغير الذي يحدث في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والباقي 44.6% يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. كذلك اتضح ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (394.703) وهي معنوية عند

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

مستوى معنوية 1%. وثبت معنوية معامل التأثير المباشر β حيث بلغت قيمتها -0.881 وهو تأثير معنوي سلبي قوي.

- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الاول حيث "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمصلحة الضرائب موضوع البحث".

3- العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية:

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي إختبار الفرض الثاني، والمتعلق بإختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة والأعمال التخريبية كمتغير تابع كما في الجدول رقم (9)، وذلك كما يلي:

ويتضح من الجدول رقم (9) ما يلي.

- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل 66.9% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج، حيث أنه كلما زاد مستوى الذكاء التنظيمي تقل الأعمال التخريبية بمصلحة الضرائب موضوع البحث.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	T	معامل الارتباط R	R ²	Sig
الأعمال التخريبية	الرؤية الاستراتيجية	-0.149	-1.536	0.627	0.393	0.025
	المصير المشترك	-0.043	-0.392	0.558	0.312	0.695
	الرغبة في التغيير	-0.361	-2.410	0.644	0.415	0.007
	العطاء	-0.159	-1.993	0.581	0.338	0.017
	التوافق والتطابق	-0.204	-1.722	0.621	0.386	0.006
	نشر المعرفة	-0.031	-0.226	0.607	0.368	0.821
	ضغط الأداء	0.028	0.336	0.520	0.270	0.737
قيمة F المحسوبة	36.052					
Sig.	0.000					
معامل التحديد R ²	0.447					
معامل الارتباط المتعدد R	0.669					

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) للنموذج ككل (0.447)، مما يشير إلى أن أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية - الرغبة في التغيير - العطاء - التوافق

دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.... (د.حاتم حسين كامل

والتطابق) يفسرون (44.7%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الأعمال التخريبية)، وأن النسبة الباقية (55.3%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (ترجع لعوامل لا تفسرها العلاقة بين المتغيرين)، فيما استبعد النموذج (المصير المشترك - نشر المعرفة - ضغط الأداء) من التأثير على الأعمال التخريبية لأنهم غير دالين إحصائياً.

• ومن الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (36.052)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، وثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الأعمال التخريبية.

• وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثاني حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية.

4- العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب:

يناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي إختبار الفرض الثالث، والمتعلق بإختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة والإنسحاب كمتغير تابع كما في الجدول رقم (10)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب

Sig	R ²	معامل الارتباط R	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.965	0.440	0.663	0.044-	0.004-	الرؤية الاستراتيجية	الإنسحاب
0.277	0.366	0.605	1.089-	0.097-	المصير المشترك	
0.003	0.498	0.706	2.878-	0.349-	الرغبة في التغيير	
0.261	0.379	0.616	1.127-	0.073-	العطاء	
0.008	0.469	0.685	2.665-	0.255-	التوافق والتطابق	
0.048	0.475	0.689	1.349-	0.151-	نشر المعرفة	
0.018	0.387	0.622	1.834-	0.125-	ضغط الأداء	
52.176					قيمة F المحسوبة	
0.000					Sig.	
0.539					معامل التحديد R ²	
0.734					معامل الارتباط المتعدد R	

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي.

- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب

دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية... (د.حاتم حسين كامل

لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل 73.4% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج، حيث أنه كلما زاد مستوى الذكاء التنظيمي نقل سلوكيات الإنسحاب بمصلحة الضرائب موضوع البحث.

- بلغت قيمة معامل التفسير (R2) للنموذج ككل (0.539)، مما يشير إلى أن أبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير - التوافق والتطابق - نشر المعرفة - ضغط الأداء) يفسرون (53.9%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الإنسحاب)، وأن النسبة الباقية (46.1%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (ترجع لعوامل لا تفسرها العلاقة بين المتغيرين)، فيما استبعد النموذج (الرؤية الاستراتيجية - المصير المشترك - ضغط الأداء) من التأثير على الإنسحاب لأنهم غير دالين إحصائياً.
- ومن الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (52.176)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، وثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الإنسحاب.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثالث حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب.

5- العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الانتاج:

يناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي إختبار الفرض الثالث، والمتعلق بإختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الانتاج، وفيما يلي يمكن

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة والانحراف في الانتاج كمتغير تابع كما في الجدول رقم (11)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الانتاج

Sig	R ²	معامل الارتباط R	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.880	0.435	0.659	0.151-	0.016-	الرؤية الاستراتيجية	الانحراف في الانتاج
0.856	0.391	0.625	0.181-	0.017-	المصير المشترك	
0.000	0.512	0.716	4.057-	0.516-	الرغبة في التغيير	
0.000	0.451	0.672	3.793-	0.257-	العطاء	
0.008	0.444	0.666	1.613-	0.162-	التوافق والتطابق	
0.145	0.422	0.649	1.462	0.172	نشر المعرفة	
0.025	0.392	0.626	2.257-	0.162-	ضغط الأداء	
56.119					قيمة F المحسوبة	
0.000					Sig.	
0.557					معامل التحديد R ²	
0.747					معامل الارتباط المتعدد R	

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي.

- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الانتاج لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل 74.7% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج، حيث أنه كلما زاد مستوى الذكاء التنظيمي تقل سلوكيات الانحراف في الانتاج بمصلحة الضرائب موضوع البحث.
- بلغت قيمة معامل التفسير (R^2) للنموذج ككل (0.557)، مما يشير إلى أن أبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير - العطاء - التوافق والتطابق - ضغط الأداء) يفسرون (55.7%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الانحراف في الانتاج)، وأن النسبة الباقية (44.3%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (ترجع لعوامل لا تفسرها العلاقة بين المتغيرين)، فيما استبعد النموذج (الرؤية الاستراتيجية - المصير المشترك - نشر المعرفة) من التأثير على الانحراف في الانتاج لأنهم غير دالين إحصائيا.
- ومن الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (56.119)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، وثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الانحراف في الانتاج.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثالث حيث "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الانتاج.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) د.حاتم حسين كامل

6- العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة:

يناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي إختبار الفرض الثالث، والمتعلق بإختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة والسرقة كمتغير تابع كما في الجدول رقم (12)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	T	معامل الارتباط R	R ²	Sig
السرقة	الرؤية الاستراتيجية	-0.149	-2.503	0.661	0.437	0.015
	المصير المشترك	-0.013	-0.145	0.612	0.374	0.885
	الرغبة في التغيير	-0.250	-2.124	0.691	0.477	0.024
	العطاء	-0.162	-2.577	0.627	0.393	0.010
	التوافق والتطابق	-0.272	-2.917	0.687	0.472	0.004
	نشر المعرفة	-0.227	-2.085	0.676	0.457	0.038
	ضغط الأداء	0.154	2.316	0.526	0.276	0.021
	قيمة F المحسوبة	50.973				

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

0.000	Sig.
0.533	معامل التحديد R ²
0.730	معامل الارتباط المتعدد R

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي.

- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية - المصير المشترك - الرغبة في التغيير - العطاء - التوافق والتطابق - نشر المعرفة) والسرقة لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل 73% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج، حيث أنه كلما زاد مستوى الذكاء التنظيمي تقل معدلات السرقة بمصلحة الضرائب موضوع البحث.
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) للنموذج ككل (0.533)، مما يشير إلى أن أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية - الرغبة في التغيير - العطاء - التوافق والتطابق - نشر المعرفة - ضغط الأداء) يفسرون (53.3%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (السرقة)، وأن النسبة الباقية (46.7%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (ترجع لعوامل لا تفسرها العلاقة بين المتغيرين)، فيما استبعد النموذج بعد (ضغط الأداء) من التأثير على الانحراف في الانتاج لأنه غير دال إحصائيا.
- ومن الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (50.973)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

معنوية 1%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، وثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على السرقة بإستثناء بُعد ضغط الاداء والذي يؤثر إيجابيا على السرقة.

- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثالث حيث "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة.

7- العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين:

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي إختبار الفرض الثاني، والمتعلق بإختبار العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين ، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة والإساءة إلى الآخرين كمتغير تابع كما في الجدول رقم (13)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين

Sig	R ²	معامل الارتباط R	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
0.543	0.437	0.661	-0.751	-0.071	الرؤية الاستراتيجية	الإساءة إلى الآخرين
0.628	0.385	0.620	-0.485	-0.041	المصير المشترك	
0.108	0.501	0.708	-1.611	-0.186	الرغبة في التغيير	

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

0.013	0.426	0.652	2.512-	0.155-	العطاء
0.176	0.459	0.678	1.356-	0.124-	التوافق والتطابق
0.001	0.530	0.728	3.498-	0.374-	نشر المعرفة
0.014	0.434	0.659	2.480-	0.161-	ضغط الأداء
59.657					قيمة F المحسوبة
0.000					Sig.
0.572					معامل التحديد R ²
0.757					معامل الارتباط المتعدد R

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي.

- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل 75.7% وفقا لمعامل الارتباط المتعدد R في النموذج، حيث أنه كلما زاد مستوى الذكاء التنظيمي تقل سلوكيات الإساءة إلى الآخرين بمصلحة الضرائب موضوع البحث.
- بلغت قيمة معامل التفسير (R²) للنموذج ككل (0.572)، مما يشير إلى أن أبعاد الذكاء التنظيمي (العطاء - نشر المعرفة - ضغط الأداء) يفسرون (57.2%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (الإساءة إلى الآخرين)، وأن النسبة الباقية (42.8%) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها (ترجع لعوامل لا تفسرها العلاقة بين المتغيرين)، فيما

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

استبعد النموذج (الرؤية الاستراتيجية - المصير المشترك - الرغبة في التغيير - التوافق والتطابق) من التأثير على الإساءة إلى الآخرين لأنهم غير دالين إحصائياً.

- ومن الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (59.657)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، وثبت معنوية معامل التأثير β ، وتشير إلى تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الإساءة إلى الآخرين.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثاني حيث "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وإساءة إلى الآخرين.

تاسعا. ملخص النتائج:

توصل الباحث من خلال إجراء هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها.

1. اتضح من نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الذكاء التنظيمي)، ارتفاع مستوى الذكاء التنظيمي لدى العاملين بمصلحة الضرائب موضوع البحث، حيث احتل بُعد الرؤية الاستراتيجية المرتبة الاولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد التوافق والتطابق، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد المصير المشترك، وفي المرتبة الرابعة يأتي بُعد الرغبة في التغيير، وفي المرتبة الخامسة بُعد نشر المعرفة، وفي المرتبة السادسة يأتي بُعد العطاء، وفي المرتبة السابعة والاخيرة يأتي بُعد ضغط الاداء. كما يتضح من معدلات الإنحراف المعياري، انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التنظيمي).

2. اتضح من نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، انخفاض درجة إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بمصلحة الضرائب موضوع البحث، حيث احتل بُعد السرقة المرتبة الاولى في درجة الانتشار بين العاملين، يليه في المرتبة الثانية بُعد الإنحراف في الانتاج، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد الإساءة إلى الآخرين، وفي المرتبة الرابعة يأتي بُعد الانسحاب، وفي المرتبة الخامسة والاخيرة يأتي بُعد الأعمال التخريبية. كما يتضح من معدلات الإنحراف المعياري، انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على توافر أبعاد المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية).

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

3. اتضح من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك وجود تأثير سلبي للذكاء التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
4. اتضح من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأعمال التخريبية، وكذلك وجود تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الأعمال التخريبية.
5. اتضح من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي وسلوكيات الإنسحاب، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإنسحاب، وكذلك وجود تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الإنسحاب.
6. اتضح من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الإنتاج، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والانحراف في الإنتاج، وكذلك وجود تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الانحراف في الإنتاج.
7. اتضح من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والسرقة، وكذلك وجود تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على السرقة، باستثناء بعد ضغط الاداء كان له تأثير إيجابي.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) د.حاتم حسين كامل

8. اتضح من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين، وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والإساءة إلى الآخرين، وكذلك وجود تأثير سلبي لأبعاد الذكاء التنظيمي على الإساءة إلى الآخرين.

عاشرا. توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الميداني أمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات وتقسيمها لقسمين:

1. توصيات خاصة بالمتغير المستقل (الذكاء التنظيمي):

التوصية	متطلبات وآلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ	الفترة الزمنية
وضع رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع بالمأمورية	- وضع خطة تفصيلية لرؤية المأمورية للإسترشاد بها في صنع القرارات وتحديد الأولويات. - السماح للعاملين بتقديم تصورهم عن رؤية المأمورية والمشاركة في وضعها. - الأخذ في الاعتبار عوامل الضعف التي قد تهدد تحقيق تلك الرؤية على المدى الطويل.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام	- من الآن وبشكل مستمر.
توحيد جهود الموظفين بالمأمورية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية	- تعريف الموظفين بالمأمورية بجميع مهامهم الوظيفية التي يقومون بها. - تنمية إحساس الموظفين بوجود هدف جماعي يجب تحقيقه (رؤية المأمورية والتي شاركوا في	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - إدارة	- من الآن وبشكل مستمر.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ	التوصية
	الموارد البشرية.	وضعها).	
- من الآن وبشكل مستمر.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - جميع الموظفين بمصلحة الضرائب .	- نشر ثقافة أن التغيير فرصة للتعلم وإكتساب الخبرات الجديدة وإكتشاف طرق جديدة للنجاح.	تعزيز الرغبة في التغيير لدى الموظفين
- خطة طويلة المدى.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - إدارة الموارد البشرية.	- العمل على تحفيز الموظفين للمساهمة بجهود تتجاوز المستوى المطلوب من وصفهم الوظيفي، واعتبار نجاحهم هو نجاح الأمورية، وذلك من خلال تقدير تلك الجهود الإضافية المبذولة، وربطها بنظام حوافز (مادي ومعنوي) عادل وفعال	نشر ثقافة العطاء بين الموظفين بالأمورية

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ	التوصية
	- جميع الموظفين بمصلحة الضرائب .	- يتناسب مع الجهود الاضافية التي يبذلها العاملين بالمأمورية. - الالتزام بالنزاهة والموضوعية في تقييم أداء المرؤسين، والوضوح فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت المادية.	
- من الآن وبشكل مستمر.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - إدارة الموارد البشرية. - جميع الموظفين بمصلحة الضرائب .	- وضع رؤية واضحة المعالم للموظفين بحيث لا تحدث مشاكل في عملهم ولا تحدث خلافات بينهم. - إيضاح المهام الوظيفية لكل وظيفة على حدة وشرحها للموظفين بشكل دقيق. - توزيع العاملين علي الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم بما يساعد هؤلاء العاملين علي أداء العمل المناط بهم.	العمل على إزالة التناقضات وتوجيه طاقة المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة
- من الآن	- رئيس	- العمل على ضمان التدفق الحر	

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ	التوصية
وبشكل مستمر.	المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - السادة مديري الادارات ورؤساء الاقسام.	للمعرفة في جميع أنحاء المأمورية. - عقد اجتماعات دورية مع الموظفين بهدف الافصاح عن المعلومات وتبادلها بشكل علني. - تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين، وتشجيع تبادل المعلومات والمعرفة بين الادارات وبعضها.	الاستخدام الفعال للمعلومات والمعرفة
- من الآن وبشكل مستمر.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - السادة مديري الادارات ورؤساء الاقسام.	- منح مكافآت للموظفين المتفانين في العمل والذين يضعون أنفسهم تحت الضغط (الإلتزام) لتحقيق النجاح المشترك. - إثارة الحماس بين الموظفين من خلال المكافآت والتقدير لجعلهم على استعداد لبذل جهود إضافية تساعد على نجاح المأمورية بشكل عام. - تنمية التحفيز الذاتي للموظفين،	تعزيز ودعم الشعور بضغط الأداء لدى الموظفين بالمأمورية

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ...) د.حاتم حسين كامل

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	متطلبات وآلية التنفيذ	التوصية
		وذلك من خلال جعلهم على استعداد دائم لتنفيذ المهام والواجبات المطلوبة.	

2. توصيات خاصة بالمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية):

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- من الآن وبشكل مستمر.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - السادة مديري الادارات ورؤساء الاقسام.	- تقدير المديرين لمجهودات مرؤسيهم من خلال تصميم نظام عادل للأجور والحوافز والمكافآت. وإستخدام نظام الحوافز المعنوية. - عدم معاقبة المرؤسين على الأخطاء غير المقصودة. - إشعار الموظفين بأن العمل الذي يقومون به له أهمية ويحدث فرقاً في حياة الناس. - إرساء ثقافة ودستور اخلاقي لمنع ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية.	محاولة الحد من السلوكيات السلبية التي تستهدف المأمورية (الأعمال التخريبية - الانسحاب- الإنحراف في الانتاج- السرقة)

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
		<p>- التوعية بخطورة ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاج وآثارها السلبية التي تعود على (الموظف - المأمورية - المجتمع بشكل عام). وتفعيل المادة رقم 77 من القانون رقم 47 لسنة 1978.</p> <p>- محاولة تطبيق الادارة الاليكترونية بمصلحة الضرائب ، وتقديم الخدمات بشكل اليكتروني قدر المستطاع، وذلك بهدف تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف (مقدم الخدمة) وعامة الشعب (المستفيد من الخدمة)، للحد من عمليات الرشوة والفساد.</p> <p>- وضع لائحة جزاءات مُعلنة وواضحة وحازمة للتصدي لتلك السلوكيات. وذلك من خلال تفعيل المادة رقم 34 و</p>	

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية...) د.حاتم حسين كامل

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
		35 من القانون رقم 47 لسنة 1978.	
- من الآن ويشكل مستمر.	- رئيس المصلحة - السادة رؤساء الاقسام - إدارة الموارد البشرية. - ادارة العلاقات العامة.	- وضع نظام فعال لشكاوى الموظفين يساهم في التحقيق العادل والشفاف بالشكاوى الواردة ضد الزملاء ورؤساء العمل. - عقد اجتماعات دورية مع الموظفين للتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم ومناقشة قضاياهم الاخلاقية والسلوكية. - العمل على إشعار الموظف بالتقدير والاحترام من قبل زملائه ورؤسائه في العمل. - تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، وتشجيع الموظف على بزل جهود إضافية غير رسمية، وإلزام انفسهم بإنجاز المهام الوظيفيه كما هو مخطط.	العمل على الحد من السلوكيات السلبية التي تستهدف زملاء العمل (الإساءة إلى الآخرين - السرقة من الزملاء)

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

الفترة الزمنية	المنوط به التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
		- تقوية العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين وبعضهم بمصلحة الضرائب وذلك من خلال تنشيط اللقاءات وتنظيم الرحلات الترفيهية.	

حادي عشر. البحوث المستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من الذكاء التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. تطبيق متغيرات الدراسة على مجالات أخرى بخلاف مصلحة الضرائب مثل شركات قطاع الاعمال والمنظمات الصناعية والقطاع الصحي والجامعات .
2. اختبار تأثير الذكاء التنظيمي على غيره من المتغيرات مثل (الاستدامة التنظيمية - الدافعية للإنجاز - فعالية فريق العمل - الصراع التنظيمي - الاحتراق الوظيفي).
3. اختبار مدي تأثير العديد من المتغيرات (ضغط الاداء - الطموح الوظيفي - الجينات التنظيمية - انتهاك العقد النفسي) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
4. مقدمات ونواتج الذكاء التنظيمي.
5. دراسة المخاطر التي يمكن أن تترتب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية....) د.حاتم حسين كامل

6. دراسة تأثير تداعيات جائحة كورونا على إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات الصناعية.

المراجع:

أولاً. المراجع العربية:

1. إدريس، ثابت عبدالرحمن، 2008، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
2. خليف، سلطان أحمد(2011)، أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الادارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين: دراسة لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 4، العدد 7، 276 – 295.
3. عيد، أيمن عادل (2016)، البحث العلمي ، مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، طنطا، دار عبيد.
4. نجم، عبدالحكيم احمد ربيع (2002)، أثر بعض سمات الشخصية على ستوي الصراع بالمنظمة – بالتطبيق على العاملين بوحدات الادارة المحلية بالدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 26، العدد2، 391-422.
5. وزارة الدولة للتنمية الإدارية، التقرير الثاني (أغسطس 2008): أولويات العمل وآلياته، (القاهرة : لجنة الشفافية والنزاهة).

ثانياً. المراجع الأجنبية:

1. Abdul Rahim. A., Thaheer A. S., Shabudin. A., Abdul Wahab. A., & Hashim. N. A., (2014), Exploring the Spillover Effect of Spirituality and Workplace Deviant Behaviour , **International Journal of Liberal Arts and Social Science** , 2(9), 53-62.

2. Ahmad .B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V., (2019), The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence, **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, 23 (02), 930-946.
3. Albrecht, K., (2003), Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment, **Australian institute of management**.
4. Alerasoul, S. A., & Derogar, M., (2019), The Impact of Market Orientation and Organizational Intelligence on Performance: The Mediating Role of Marketing Innovation, **Proceedings of 52 nd International Business Research Conference**, 4 July, Milan, Italy, 978(1), 1-18.
5. An, F., & Wang, B., (2016), Abusive Supervision and Counterproductive Work Behavior: Moderating Effect of Negative Affectivity, **Journal of Service Science and Management**, 9(1), 66-73.
6. Anjum, M. A., & Parvez, A., (2013), Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 7 (3), 417-434.
7. Balouei, E., & Ghasemian, M., (2014), The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence in Knowledge-Based Organizations, **Journal of Business and Management Review**, 3 (8), 1-13.

8. Bibi, Z., Karim, J., & ud Din, S., (2013), Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, **Pakistan Journal of Psychological Research**, 28(2), 317-334.
9. Brender-Ilan, Y., Sheaffer, Z., (2019), How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour, **Asia Pacific Management Review**, 24, 212-222.
10. Brimecombe, M., Magnusenb, M.J., & Bunds, K., (2014), Navigating the storm: A counterproductive work behavior and leadership case study in a Division I FBS School, **Sport Management Review**, 17, 219–237.
11. Chegani, M.N., (2016), the effects of organizational intelligence and creativity and creativity on Technological Innovation: A Case Study of Manufacturing Firms in Iran , **Arabian Journal of Business and Management Review**, 5 (7), 14-36.
12. Chen, c., & Yang, c., (2012), the impact of spiritual leadership and organizational citizenship behavior: a multi – sample analysis, **Journal of Business Ethics**, 105 (1), 107-114.
13. Chen, Y., Shuang, L., Qing, X., & Chao, H., (2017), The Relationship between Job Demands and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Job Anxiety, **Frontiers in Psychology** ,8 , 1-15.

14. Chen,H., Richard,O.C., Boncoeur,O.D., & Ford,D.L., (2020), Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior, **Journal of Business Research**, 114, 30–41.
15. Chernyak-Hai,L., & Tziner,A., (2014), Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange, **Journal of Work and Organizational Psychology**, 30, 1-12.
16. Dwivedi, U., Kumari, S., & Nagendra, H. R., (2016), Yoga and its impact on counterproductive work behavior. **Medical Journal, of Dr. DY Patil University**,1-6.
17. Fahami, M., Dehkordl.M. T. M., & Mahzounieh, A., (2013), Organizational Intelligence in Faculty Members of Shahrekord Selected Universities, Iran, **Interscience Management Review (IMR)** , 3 (1), 2231-1513.
18. Gholami, S., & Safaee, S., (2012), The relationship between organizational intelligence and the performance of managers , **Journal of education and instructional studies**, 2(2).
19. Grijalva, E., & Newman, D. A., (2015), Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure , **Applied Psychology**, 64(1) , 93-126.
20. Hadlington,L.,Binder,J., & Stanulewicz,N., (2021), Exploring role of moral disengagement and counterproductive work behaviours in

- information security awareness, **Computers in Human Behavior**, 114, 1-8.
21. Huang, R., Sun, H., Hsiao, C., & Wang, C., (2017) Minimizing counterproductive work behaviors: The roles of self-determined motivation and perceived job insecurity in organizational change, **Journal of Organizational Change Management**, 30 (1), 15-26.
22. Karimi, F., & Akbari, M., (2015), The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior, **International Journal of Scientific Management and Development**, 3 (4), 260-269.
23. Keshavarz, H., Givi, M. E., & Shekari, M. R., (2018), Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers, **Data Technologies and Applications**, 52 (1), 1-15.
24. Kheirabadi, M. A., Rahimi, G., Zamani, A., Alizadeh, F., Basiri, Z., & Oveisim, K., (2019), the comparison between the attitudes of employees and clients towards organizational intelligence (case study: Isfahan General Directorate of Sports and Youth), **Revista Latinoamericana de Hipertensión**, 14 (1), 62-68.
25. Khoshroo, A., & Mandjin, M., (2016), Reviewing the Relation Between Organizational Intelligence and Occupational Performance of Sepah Bank's Line Employees in Tehran, Department of Public Management, Faculty of Management,

- Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, **Indian Journal Of Applied Research**, 6 (1) , 37-41.
26. Kucharska,W & Bedford,D. A., (2020), Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence, **Journal of Organizational Change Management**, 33 (4), ISSN: 0953-4814.
27. Kwak, A.,(2006), The relationship Of Organizational Injustice with employee Burnout and counterproductive work behavior:Equity sensitivity asa moderator, **A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy**, Central Michigan University.
28. Liu,Y., & Berry, C.M., (2013), Identity, Moral, and Equity Perspectives on the Relationship Between Experienced Injustice and Time Theft, **J Bus Ethics, Springer**, 118, 73-83.
29. Marjani,A.B., & Soheilipour,M., (2012), The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht (The case of Iran Branch, China National Petroleum Company) , **International Journal of Business and Social Science** , 3(4) , 153-158.
30. Matin,H., Jandaghi,G., Hamidizadeh, A., & Karimi, F., (2010), Studying status of organizational Intelligence in selected public offices of Qom , **European Journal of Social Sciences**, 14 (4), 613-620.

31. Naghshbandy, S. M., & Malgharani, A. M., (2015), Examining the Relationship between Organizational Trust and Counterproductive Work Behavior in Company of Electric Power Distribution in Kurdistan Province, **magnt research report**, 3 (2), 824-831.
32. Na-Nan K., Wongsuwan N., & Dhienhirun A., (2020), Development and validation of counterproductive work behaviour instrument A case study of employees'SMEs, **International Journal of Organizational Analysis**, 28 (3), 745-763.
33. Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N., (2016), Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion, **Journal of Work and Organizational Psychology**, 1-13.
34. Runge, J. M., Lang,J.W.B., Zettler, I., & Lievens,F., (2020), Predicting counterproductive work behavior: Do implicit motives have incremental validity beyond explicit traits, **Journal of Research in Personality**, 89, 1-12.
35. Spector, P. E., & Fox, S., (2010), The orizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior, **Human Resource Management Review**, 20(2), 132-143.
36. Spector, P. E., Bruursema, K., Rodopman, B., & Kessler, S. R., (2013), Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive

- Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process, **Negotiation and Conflict Management Research**, 6 (3), 180–190.
37. Spector, P. E., Bruursemaa, K., & Kesslerb, S. R., (2011), Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior , **Work & Stress**, 25(2), 93-107.
38. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S., (2006), The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, **Journal of Vocational Behavior** , 68 , 446–460.
39. Spector,P.E., (2011), The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives, **Human Resource Management Review**, 21, 342–352.
40. Szostek, D., (2017), Counterproductive Work Behaviours in an Organization and Their Measurement upon the Example of Research Conducted among Employees in the Public Administration Sector in Poland, **Handel Wewnetrzny**, 4(369), 169-179.
41. Tang, T. L., & Chen, Y. J., (2008), Intelligence Vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender , **Journal of Business Ethics** , 82, 1-26.
42. Torkamani, B., & Maymand, M. M., (2016), investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful

- Organization: A Case Study Research, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7 (3), 79-85.
43. Ugwu, L.I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S., & Ugwu, D. I., (2017), Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence, **International Journal of Africa Nursing Sciences**, 7, 106–113.
44. Upadhyay, A., & Singh, A. P., (2018), Organizational intelligence and role efficacy: An application towards technical grade railways employees, **Indian Journal of Health and Well-being** , 9 (3), 436-440.
45. Yaghobi, D., & Azma, F., (2016), The Relationship between Organizational Intelligence and Conflict Management (Case study: Institute of the Intellectual Development for Children and Young Adults in Northern Khorasan and Razavi Khorasan, Iran), **International Research Journal of Management Sciences**, 4 (1), 48-51.
46. Yaghoubi, N., Salehi, M., & Behtarinezhad, E., (2011), A relationship between tactical processes of knowledge management and organizational intelligence: Iranian evidence, **World Applied Sciences Journal**, 12 (9), 1413-1421.
47. Yang, J., & Treadway, D. C., (2018), A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior, **Journal of Business Ethics**, 148, 879–891.

-
48. Yao, J., & Fan, L., (2015), The Performance of Knowledge Workers Based on Behavioral Perspective, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies** , 3, 21-27.
49. Zhaoa, H., Peng, Z. & Sheard, G., (2013), Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill, **International Journal of Hospitality Management**, 33, 219–227 .