

توظيف الذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي:

دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل

**Implementing Social Intelligence in the face of Counterproductive Work Behavior :An Exploratory Study in a Sample of the Colleges of Mosul's University**

أ.م. د. آلاء عبد الموجود العاني  
جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

[Aalani65@yahoo.com](mailto:Aalani65@yahoo.com)

الباحث. وضاح مخلف خلف  
جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

[wadhahmk25@gmail.com](mailto:wadhahmk25@gmail.com)

تاريخ استلام البحث /27/ 2021/11/ تاريخ قبول النشر /9/ 2022/1/ تاريخ النشر /3/ 2022/4/

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2022.178844>

### المستخلص

تهدف الدراسة معرفة مدى توافر ابعاد الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الادارية في جامعة الموصل فضلاً عن مدى القدرة على استخدام هذه الابعاد في مواجهة سلوك العمل العكسي الذي قد يلجأ اليه الافراد العاملون في المنظمة، وتدور مشكلة الدراسة حول طرح تساؤلات عديدة اهمها مدى توفر علاقات الأثر والارتباط بين ابعاد الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي ، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في طرح الأفكار النظرية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وحدد ميدان الدراسة بجامعة الموصل، ممثلاً بتسع من الكليات التابعة لها، وتم اختيار عينة الدراسة التدريسيين في الكليات المبحوثة وبمختلف الألقاب العلمية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (404) شخص، وباعتماد عدد من الوسائل الإحصائية تم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً، وفي ضوء ذلك تم التوصل للعديد من النتائج كان أهمها: تحقيق الأثر المعنوي للذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي وهذا يؤشر على اهمية الذكاء الاجتماعي والدور الذي يمكن ان يؤديه في مواجهة السلوكيات التي تلحق الضرر بالمنظمات او الافراد على نحو ملحوظ،

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاجتماعي ، سلوك العمل العكسي ، جامعة الموصل

### Abstract

The study aims to know the availability of dimensions of social intelligence among the administrative leaders at the University of Mosul, as well as the extent of the ability to use these dimensions in the face of counterproductive work behavior that individuals working in the organization may resort to. The dimensions of social intelligence and facing counterproductive work behavior. The study employed the descriptive analytical method in presenting theoretical ideas, data processing, analysis and interpretation. The field of study at the University of Mosul, represented by nine of its affiliated colleges, was selected. A questionnaire was used to collect primary data from the respondents, who numbered (404) persons, and by adopting a number of statistical methods, the data was analyzed and processed statistically, and in light of this, many results were reached, the most important of which were: Achieving the moral effect of social intelligence in the face of counterproductive behavior, and this indicates the importance of social intelligence and the role it can play in confronting behaviors that significantly harm organizations or individuals.

**Keywords:** social intelligence, counterproductive work behavior, University of Mosul

## المقدمة

يعد سلوك العمل العكسي في منظمات الاعمال أحد المظاهر السلبية التي تمثل سلوكاً معادياً يهدف الى اىذاء المنظمة والافراد العاملين فيها ، وتظهر هذه السلوكيات كرد فعل من قبل الافراد العاملين عن حالات الظلم وعدم العدالة وعدم موضوعية الادارة في التعامل مع الافراد العاملين ، فضلاً عن ضغوط العمل وفرض القيود على الاداء ، والصراع الوظيفي ... وغيرها، ومع زيادة ادراك القيادات الادارية في المنظمات بأهمية ودور مواردها البشرية في تحقيق الاهداف التنظيمية فقد أصبحت مدركة لكافة السلوكيات التي يلجأ اليها الافراد العاملين في المنظمة، وتعد جامعة الموصل من منظمات المجتمع الحيوية والتي تمارس اعمالها من خلال قياداتها الادارية والاكاديمية والتدريسيين والموظفين ، وفي ظل مساعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تركز على دخول الجامعة في التصنيفات العالمية فقد أصبحت الجامعة أمام العديد من تحديات الدخول والمنافسة ، وهذا جعلها تُشرك التدريسيين في مهام عدة اضافة الى المهمة الاساسية لهم وهي التدريس، الامر الذي ولد عبئاً وضغطاً جديداً على التدريسيين لذا قد يلجأ البعض منهم إلى ممارسة بعض السلوكيات السلبية بشكل متعمد كتعبير عن حالة عدم رضاهم عن العمل لذا تتمحور مشكلة البحث بتساؤل رئيسي مفاده هل يمارس الذكاء الاجتماعي بأبعاده المختلفة دوراً في مواجهة سلوك العمل العكسي؟ ولغرض حل تلك المشكلة تم تبني عدة فرضيات تتمحور حول وجود علاقتي ارتباط و تأثير معنويين للذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي و بهدف اختبار هذه الفرضيات تم استخدام عدة اساليب احصائية منها معامل الارتباط و تحليل باستخدام البرنامج الاحصائي Amos و جاء ذلك من خلال تضمين البحث لأربعة محاور اساسية بدأها الاول بعرض منهجية البحث بما فيها من مشكلة و أهمية واهداف و فرضيات ثم تلاها المحور الثاني ليقدم طرْحاً فكرياً عن متغيرات البحث ضمن الاطار النظري ومن ثم عرض الفصل الثالث المعالجات العملية لبيانات البحث ضمن اطار البحث و اخيراً انتهى البحث بعرض الاستنتاجات و التوصيات التي خرج بها البحث ، وهنا يأتي دور القيادات الادارية المسؤولة عن متابعة أداء التدريسيين والوقوف على ما يواجهونه من حالات ومواقف ومشكلات في العمل ،لذا لا بد من قيام هذه القيادات بتوجيه قدراتها ومهاراتها الاجتماعية التي تمتلكها لمواجهة هذه السلوكيات السلبية والحد منها. ومن هنا كانت فكرة الدراسة التي استندت على محاولة توظيف أبعاد الذكاء الاجتماعي للقيادة في مواجهة سلوك العمل العكسي التي تظهر في العمل.

## الجانب الاول / الإطار المنهجي للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

لغرض تحديد مشكلة الدراسة أجرى الباحث استطلاع أولي لتشخيص مدى وجود سلوكيات العمل العكسية في الكليات المبحوثة ، فقد تم توزيع استمارة اعدت لهذا الغرض وزعت على القيادات الادارية في الكليات المبحوثة (عمداء ، معاونين عمداء ، رؤساء أقسام ، مقرررين الاقسام) واتضح من نتائج الاستطلاع الاولي وجود ممارسات فعلية لسلوك العمل العكسي في الميدان المبحوث، ومن هنا نجد أن اهتمام القيادات الادارية من خلال ما تملكه من مهارات و علاقات و اهتمامات اجتماعية يمكن أن تؤدي دوراً بارزاً في مواجهة سلوك العمل الذي قد يظهر في تلك السلوكيات . وفي ضوء ذلك يمكن تركيز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. هل تتوافر أبعاد الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الادارية في الكليات المبحوثة؟ ما مستوى توافرها؟
2. هل يتباين مستوى توافر أبعاد الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الادارية في الكليات المبحوثة؟
3. هل يوجد سلوك عمل عكسي في الكليات المبحوثة ؟
4. ما مستوى سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة إن وجد؟
5. هل مواجهة سلوك العمل العكسي ترتبط معنوياً بوجود قيادة إدارية تتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الاجتماعي في الكليات المبحوثة؟

6. هل يمارس الذكاء الاجتماعي تأثيراً معنوياً في مواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة؟  
ثانياً: أهمية الدراسة

1. تتجلى أهمية الدراسة الحالية ميدانياً في زيادة إدراك القيادات الإدارية في الكليات التابعة لجامعة الموصل بأهمية استغلال الذكاء الاجتماعي الذي يمتلكونه لمواجهة الظواهر السلبية التي تظهر في العمل ومنها سلوك العمل العكسي.
2. يمكن لهذه الدراسة عبر التطبيق العملي لها أن تقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الكليات المبحوثة، في محاولة إدراك قيمة الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة وما يؤديه من دور في مواجهة سلوك العمل العكسي الذي قد يظهر لدى التدريسيين.

ثالثاً: أهداف الدراسة

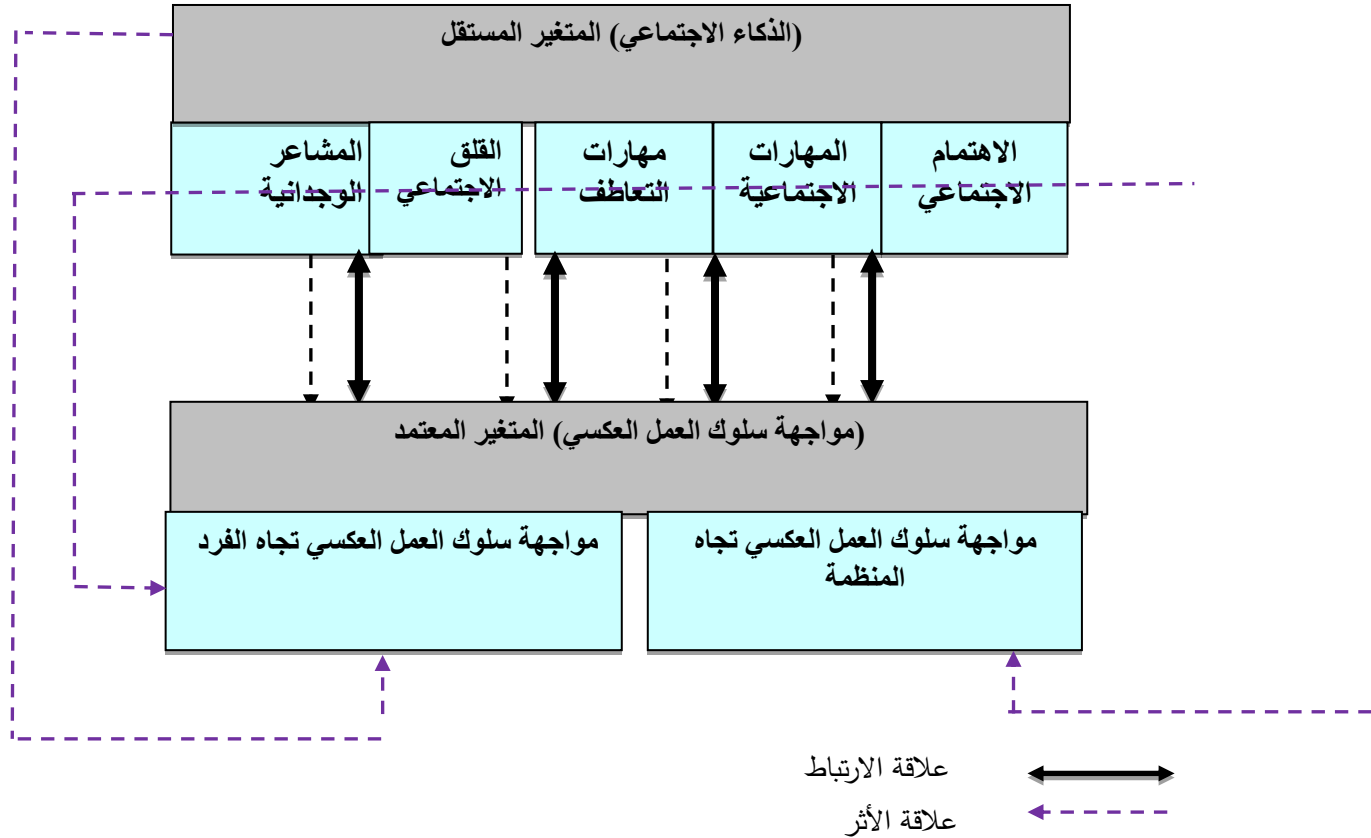
تروم الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تتمثل بالآتي:

1. عرض الأطر الفكرية لمساهمات الباحثين النظرية والفكرية عن موضوعي الذكاء الاجتماعي وسلوك العمل العكسي.
2. محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس مدى القدرة على توظيف أبعاد الذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي.
3. تحديد مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة الممثلة ب (الذكاء الاجتماعي وسلوك العمل العكسي) في الميدان المبحوث.
4. تشخيص علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الذكاء الاجتماعي وسلوك العمل العكسي) في الميدان المبحوث.
5. الكشف عن مدى تأثير الذكاء الاجتماعي بأبعاده المختلفة في مواجهة سلوك العمل العكسي التي يعاني الأفراد المبحوثون منها في جامعة الموصل.
6. تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة في مجال ظهور سلوكيات عكسية من قبل الأفراد العاملين تحديداً التدريسيين في جامعة الموصل.

رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

يتبنى البحث الحالي مخططاً افتراضياً يعتمد على الأطر المفاهيمية المعروضة في أبعاد الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي ، ويعتمد الأنموذج على بعدين أساسيين هما: الذكاء الاجتماعي بوصفه بُعداً مفسراً

ويضم مجموعة أبعاد (الاهتمام الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، مهارات التعاطف، القلق الاجتماعي، والمشاعر الوجدانية)، ومواجهة سلوك العمل العكسي بوصفه بُعداً معتمداً يضم مجموعة أبعاد (سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة، سلوك العمل العكسي تجاه الافراد)، كما في الشكل (1)



السحل (1) أنموذج البحث الافتراضي  
المصدر: الشكل من إعداد الباحثان

الفرضية الرئيسية الأولى

- ( لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي)،  
وتتبقى من هذه الفرضية فرضيات فرعية آتية
- لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين الاهتمام الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
  - لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
  - لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين مهارات التعاطف ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
  - لا توجد علاقة ارتباط معنوية وبدلالة إحصائية بين القلق الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بدلالة إحصائية بين المشاعر الوجدانية ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
- الفرضية الرئيسة الثانية
- (لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاجتماعي في مواجهة سلوك العمل العكسي)،
- لا يوجد تأثير معنوي بدلالة إحصائية بين الاهتمام الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
- لا يوجد تأثير معنوي بدلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
- لا يوجد تأثير معنوي بدلالة إحصائية بين مهارات التعاطف ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
- لا يوجد تأثير معنوي بدلالة إحصائية بين القلق الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .
- لا يوجد تأثير معنوي بدلالة إحصائية بين المشاعر الوجدانية ومواجهة سلوك العمل العكسي في الكليات المبحوثة .

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

- (أ) الجانب النظري: استخدمت المصادر والمراجع العربية والأجنبية من دراسات وبحوث علمية، وأطاريح ورسائل جامعية، وكتب ووقائع المؤتمرات وشبكة الانترنت العالمية وقواعد المعلومات.
- (ب) الجانب الميداني (العملي): تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من الميدان لقياس أبعاد الدراسة، ولقد سعى الباحثان إلى بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث. واشتملت الاستبانة في تصميمها ثلاث محاور رئيسة يوضحها الجدول (1) .

الجدول (1) تصميم فقرات استمارة الاستبانة

المحور	أبعاد المحور	عدد الفقرات	المصادر المعتمد للمقياس
المعلومات الشخصية	الجنس	6	اعداد الباحث
	العمر		
	المؤهل الدراسي		
	اللقب العلمي		
	سنوات الخدمة		
	عدد الدورات التدريبية		
	المجموع	6	
ابعاد الذكاء الاجتماعي	الاهتمام الاجتماعي	4	(Marlowe, 1986).
	المهارات الاجتماعية	6	
	مهارات التعاطف	6	
	القلق الاجتماعي	7	
	المشاعر الوجدانية	5	
	المجموع	28	

(Robinson, & Bennett,2000)	23	سلوك العمل العكسي ضد المنظمة	ابعاد سلوك العمل العكسي
	7	سلوك العمل العكسي ضد الافراد	
	30	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) كونه يعتمد على جمع المعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها بغية الوصول إلى الهدف الرئيس من الدراسة.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة زمنياً من (2020/12/1)، ولغاية (2021/9/27).
2. الحدود المكانية: الكليات التابعة لجامعة الموصل متمثلة بـ (كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الآداب، كلية الزراعة والغابات، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية التربية للعلوم الانسانية، كلية التربية الاساسية، كلية التربية للبنات).

3. الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة من التدريسيين العاملين في الكليات المختارة.

ثامناً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

قياس الصدق الظاهري: يتم اختباره عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة، لذا تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين في مجال علوم ادارة الاعمال وكان عددهم (10)، تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية والعملية، وقد نتج من ذلك عدد من الملاحظات تم الأخذ بها وتعديل الاستبانة على ضوءها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلبية المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

قياس الثبات: هو من الاختبارات التي تتم بعد توزيع الاستبانة، و تم استخدام طريقة (ألفا كرونباخ)، إذ كانت قيمة Alpha على المستوى العام للمتغيرات (0.961) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05) وهي أكبر من (0.70). وهذا يعني أن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

تاسعاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بجامعة الموصل، وهي إحدى أهم الجامعات الحكومية العراقية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسست في نيسان عام (1967)، يبلغ عدد كلياتها (24) كلية و(100) قسم، وتضم (7) مراكز بحثية، فضلاً عن المكاتب الاستشارية والعيادات والمتاحف والوحدات الفنية الداعمة، يبلغ عدد التدريسيين فيها من حملة شهادتي الدكتوراه والماجستير نحو(4180) تدريسي، ويبلغ عدد موظفيها نحو(3900) موظف. أما عينة الدراسة فقد تمثلت بالتدريسيين في كليات جامعة الموصل بمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)،

وبلغ مجتمع الدراسة (2387) تدرسياً، بينما بلغ حجم العينة (404) تدرسياً موزعة على بعض كليات جامعة الموصل، وتم احتساب حجم العينة وفق المعادلة الآتية:

$$n = N * X / (X + N - 1)$$

where:

$X = Z_{\alpha/2} * p * (1-p) / MOE^2$   
 $n =$  حجم العينة التي تمثل المجتمع.  
 $N =$  مجتمع البحث.  
 $P =$  نسبة العينة.  
وعند التطبيق يظهر الآتي

$$n = 332$$

يتبين من تطبيق المعادلة أعلاه، أن حجم العينة البالغة (404) يمثل حجم المجتمع، ومن ثم تُعد العينة ملائمة لهذه الدراسة.

### الجانب الثاني / الاطار النظري للدراسة

أولاً : الذكاء الاجتماعي

يعد الذكاء الاجتماعي (social intelligence) أحد الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين إذ إن الفرد بطبيعته لا يعيش بمعزل عن الآخرين ويحتاج تكوين علاقات سواء كانت على مستوى الحياة الشخصية او العملية ولتستمر هذه العلاقات بنجاح لابد ان يتمتع الفرد ببعض الصفات التي تساعده على حسن التعامل مع الآخرين والتصرف بطريقة عقلانية تمكنه من الاحتفاظ بعلاقات ودية معهم وهذا ما يعرف بالذكاء الاجتماعي، ويتمثل بقدرة الفرد على ملاحظة افكار الاخرين من خلال تصرفات وتعابير وجههم والتعرف على حاجتهم و رغباتهم والعمل على تلبيتها (Bozpolat, 2972020)، وعلى الرغم من جهود بعض الباحثين لكنه يمكن عد أفكار (Thorndike) 1920 بمثابة الانطلاقة لهذا الموضوع حيث اشار الى وجود ذكاء يختلف عن الذكاء العام المتعارف عليه , ومن ذلك التاريخ بدأ الاهتمام بالذكاء الاجتماعي وفتح الطريق أمام العديد من الباحثين لدراسته ووضع المقاييس الخاصة به كميدان بحث مستقل (Tuncay), 13612020). ويعرف الذكاء الاجتماعي بأنه " القدرة على التعامل مع مختلف التحديات والمواقف الاجتماعية ذات الصلة بحياته الخاصة او العامة بفهم مشاعر الاخرين والعمل على الحفاظ على الايجابية في العلاقات " (Rahim,203,2017). ويشير (ملياني،2017، 45) إلى إن الذكاء الاجتماعي "مجموعة من المهارات المعرفية سواء كانت لفظية او غير لفظية و التي تتعلق بقدرة الفرد ومدى ادراكه لتقافة البيئة التي يعيش فيها لبناء علاقات اجتماعية سليمة و التصرف بطريقة ملائمة لمختلف المواقف التي يمر فيها".

مما سبق يمكننا صياغة التعريف الإجرائي الآتي للذكاء الاجتماعي: قدرة الفرد على فهم سلوكيات ومشاعر

الافراد المختلفة والتعامل معها بحكمة في ظل المواقف والظروف الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد.

ثانياً : ابعاد الذكاء الاجتماعي

قام (Marlowe) عام 1986 بعد ذلك بدراسة مزيد من العوامل و توصل الى ان للذكاء الاجتماعي خمسة ابعاد

اساسية: (Bennett) Ellala & Ellala, 2020,607) ( , 652015)

أ. الاهتمام الاجتماعي: ويقصد به مدى الاهتمام الذي يظهره الفرد تجاه الآخرين في البيئة المحيطة به  
ب. المهارات الاجتماعية: وتشير الى قدرة الفرد على استعمال المهارات الخاصة به في عملية التفاعل الاجتماعي مع الآخرين

ج. مهارات التعاطف: مدى تعاطف الفرد مع الآخرين الذي يأتي بعد معرفة مشاعرهم والوضع الذي يمرون به  
د. القلق الاجتماعي: مستوى القلق الذي ينتاب الفرد و قدرته على التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة.  
هـ. المشاعر الوجدانية: قدرة الفرد على توقع ردود أفعال الآخرين نتيجة السلوك الصادر من قبله نحوهم.

ونكر (Baker, 2021,15) أن هذه الابعاد الخمسة قد ميزت الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام إذ اصبح بالإمكان التعرف على كيفية التعامل بحكمة في المواقف الاجتماعية المختلفة وترتبط ارتباط مباشر مع سلوكيات الاشخاص الذين يتصفون بالمهارة الاجتماعية

ثالثاً: سلوك العمل العكسي

حظي موضوع (سلوك العمل العكسي) باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره المباشر على المنظمات، حيث حاول الباحثون معرفة اسباب هذا السلوك وكيفية الحد منه (Al-A'wasa, 2018,28)، و ينطوي هذا السلوك على مجموعة من السلوكيات السلبية التي تنتهك القواعد التنظيمية وتهدد مصالح المنظمة او اعضائها وتشمل التأخر عن العمل، الاساءة الى الزملاء، التخريب، وغيرها (Hutahayan, 2020,62). وقد أشار (Wagner, 2017,8) إن مثل هذا السلوك يكلف المنظمات اموالاً طائلة وهدراً في الوقت ومستويات اعلى من عدم الرضا الوظيفي ولاسيما اذا ما علمنا انه من اسباب نجاح المنظمات اليوم هو الاحتفاظ بمراد بشرية فاعلة و قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و احد جوانب تحقيق النجاح هو توفير بيئة عمل مستقرة وتجنب مثل هذا السلوك ومحاولة معالجة الاسباب التي تؤدي اليه او الحد منها ويطلق عليه ايضا سلوك العمل السلبي ، ، سلوك العمل المنحرف ، وعرف (Robinson & Bennett, 1995,556) سلوك العمل العكسي بأنه " سلوك تطوعي متعمد ينتهك بشكل كبير القواعد التنظيمية بما يهدد مصالح المنظمة او العاملين او كليهما " ، بينما اشار (Asghar & Ahmad, 2017,2) " سلوك يتعدى انتهاك قواعد و تعليمات المنظمة الى الاضرار بمصالحها و تشويه سمعتها ويتخذ اشكال عديدة منها الاعتداء على زملاء العمل ،التأخر في أداء الاعمال ،الأضرار بممتلكات المنظمة وغيرها. " وبناءً على ما سبق، يضع الباحثان تعريفاً إجرائياً لسلوك العمل العكسي: سلوك ارادي متعمد ينتهك القواعد والتعليمات التنظيمية ويحدث لأسباب متعددة منها الصراع الوظيفي، عدم الرضا الوظيفي، الشعور بالظلم، اسباب شخصية وغيرها من الاسباب ويتخذ اشكال متعددة منها العنف، التخريب، اساءة استعمال الممتلكات، وبالشكل الذي يؤدي الى الحاق الضرر بالمنظمة او الافراد او كليهما.

خامساً: أبعاد سلوك العمل العكسي

قام (Robinson,2000 &Bennett , 357) بإجراء دراسة لتحليل عوامل السلوك العكسي ومعرفة الدوافع وراء

تلك السلوكيات في مكان العمل وتوصل فيها الى أن لسلوك العمل العكسي بعدين رئيسيين .



أ. سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة: وهي سلوكيات متعمدة تنتهك القواعد التنظيمية وتتعارض مع مصالحها المشروعة وتؤثر بشكل مباشر على أعمال المنظمة بالشكل الذي يعيق تحقيق اهدافها و تؤدي الى تحمل المنظمات تكاليف مالية اضافية نتيجة ظهور تلك السلوكيات المدمرة (تكاليف صيانة ، دعاوى قضائية ، وغيرها ) وتعطي مثل هذه السلوكيات انطباع غير جيد عن تلك المنظمات مقارنة بالمنظمات التي يقل فيها ظهور مثل تلك السلوكيات ومن ابرز الاسباب التي تؤدي الى هذا النوع من السلوك هو الشعور بعدم عدالة الاجراءات التنظيمية وتبرز هذه السلوكيات بعدة اشكال التخريب، اخذ ممتلكات بدون اذن، افشاء اسرار المنظمة وغيرها من السلوكيات.

ب. سلوك العمل العكسي تجاه الأفراد: وهي سلوكيات معتمدة تضر بشكل مباشر الأفراد داخل المنظمة (زملاء العمل) أو اصحاب المصلحة الذين لديهم تعامل مباشر مع المنظمة (مالكين، زبائن، مجهزين ) ومن الاسباب التي تؤدي الى هذا النوع من السلوك هو الخلاف بين الافراد او الاضطراب النفسي الذي يعاني منه بعض الافراد ولها آثار اجتماعية وصحية ونفسية ضارة وتؤدي الى ارتفاع تكاليف التعويضات و التأمين الصحي ومن الامثلة على تلك السلوكيات التعدي (اللفظي، الجسدي)، السرقة.

### الجانب الثالث / الإطار العملي (الميداني) للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص متغيري الدراسة

أ. وصف وتشخيص الذكاء الاجتماعي

يُعد متغير الذكاء الاجتماعي متغيراً رئيساً مستقلاً، ويتضمن خمسة أبعاد فرعية وهي: (الاهتمام الاجتماعي، المهارات الاجتماعية، مهارات التعاطف، القلق الاجتماعي، المشاعر الوجدانية)، ومن خلال المؤشرات الاحصائية الواردة في الجدول (2) يتبين أن المؤشر الإحصائي الكلي للوسط الحسابي للذكاء الاجتماعي والبالغ (3.464) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وهذا بدوره يفسر وجود ذكاء اجتماعي لدى القادة في الميدان المبحوث، ويتبين من قيم معامل الاختلاف أن المشاعر الوجدانية هي الأكثر توفراً لدى قادة الميدان المبحوث لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف بلغت قيمتها (25.085) بوسط حسابي قدره (3.684)، في حين أن الأقل توفراً لدى قادة الميدان المبحوث هي القلق الاجتماعي لأنها حصلت على أعلى نسبة لمعامل الاختلاف بلغت قيمتها (529.8%)

أنظر الجدول (2)

الجدول 1، (2) المؤشرات الاحصائية للذكاء الاجتماعي

الترتيب بحسب الاهمية	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الذكاء الاجتماعي	ت
الثالث	69.1	%28.690	0.988	3.455	الاهتمام الاجتماعي	1
الثاني	69.6	%28.748	0.996	3.48	المهارات الاجتماعية	2
الرابع	68.013	%28.409	0.962	3.400	مهارات التعاطف	3
الاول	66.028	%28.828	0.98152	3.2014	القلق الاجتماعي	4

ب. وصف و تشخيص مواجهة سلوك العمل العكسي

يُعد سلوك العمل العكسي متغيراً معتمداً، ويتضمن بعدين فرعيين وهي: (سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة،

سلوك العمل العكسي تجاه الافراد )، كانت مؤشراتهما الاحصائية كما في الجدول الآتي:

الجدول (3) المؤشرات الإحصائية لمواجهة سلوك العمل العكسي

ت	الإبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة	الترتيب بحسب الأهمية
1	مواجهة سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة	3.566	0.9713	27.445%	71.326	الاول
2	مواجهة سلوك العمل العكسي تجاه الافراد	3.545	1.019	28.897%	70.911	الثاني
	المؤشر الكلي	3.555	0.995	28.171%	71.185	

المصدر: الجدول إعداد الباحثان

يتضح أن المؤشر الإحصائي الكلي للوسط الحسابي لمواجهة سلوك العمل العكسي والبالغة (3.555) أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، مما يفسر لنا أن هناك مواجهة لسلوك العمل العكسي في الميدان المبحوث (جامعة الموصل)، ويتضح من قيم معامل الاختلاف أن أكثر حالات المواجهة في الميدان المبحوث هي (تجاه المنظمة)؛ لأنها حصلت على أقل نسبة معامل اختلاف والبالغة (27.445%) بوسط حسابي بلغ (3.566)، في حين أن أقل الحالات معالجة في الميدان المبحوث هي (تجاه الافراد)؛ لأنها حصلت على أعلى نسبة معامل اختلاف بلغت (28.897%) بوسط حسابي قدره (3.545).

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

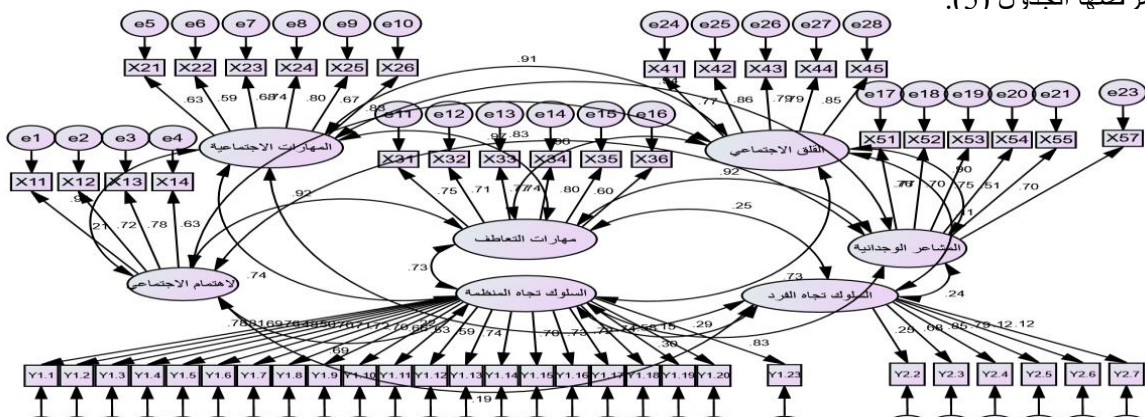
يعد التحليل العاملي التوكيدي من الأساليب التي تهدف الى إيجاد علاقات الارتباط بين المشاهدات (الأسئلة) والبعد الذي تمثله، فضلاً عن معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (الابعاد) الخاصة بالمتغير المفسر (التوضيحي) والمتغير التابع (المعتمد).

ان معظم البحوث التي تهتم في بناء انموذج هيكلي لمخطط الدراسة الفرضي تستند في استحصال النتائج التي تعتمد عليها كمؤشرات لجودة المطابقة على استعمال طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood. وان أسلوب الإمكان الأعظم Maximum Likelihood هو أسلوب افتراضي من خيارات برنامج AMOS. كما ان أسلوب الإمكان الأعظم يوفر كثيراً من المؤشرات لجودة المطابقة. إلا أن هذا الأسلوب يستعمل فقط في حالة تحقق شرط عودة المتغيرات الى مجتمع يعود الى التوزيع الطبيعي. وفي حالة عدم تحقق هذا الشرط فإنه لا يمكن استعماله بل يتحتم على الباحث استعمال أسلوب المربعات الصغرى التي لا تشترط توفر هذا الفرض، أي فرض الاعتدال للحصول على قيم أفضل لمؤشرات جودة المطابقة، التي يعرضها الجدول (4). (KOĞAR & KOĞAR, 2015, 360)

الجدول (4) مؤشرات جودة المطابقة وقيمها المعيارية

المؤشر	حدود القبول
النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	إذا كانت اقل من (5) يقبل الانموذج المفترض، فيما تعني مطابقة تامة إذا كانت اقل من (2).
Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان اقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، فيما إذا كان مساوي لـ (0.90) او اكثر دل ذلك على حسن جودة الانتاج
Adjusted Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	إذا كان أكبر م (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، اما اذا كان يساوي (0.90) او اكثر يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية NFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.90) او أكثر.
Parsimony Goodness of Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية PGFI	يدل على حسن جودة الانموذج عند بلوغه (0.60) او أكثر.
Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI	يدل على حسن جودة الانموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) او أكثر.
Root Mean Square Residual مؤشر جذر مربعات البواقي RMR	يشير هذا المؤشر الى المطابقة الجيدة للانموذج عند بلوغه (0.08) او اقل.

واستناداً لما تقدم سنستعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمرحلة الأخيرة :  
يقدم الشكل (2) عرضاً مرئياً يتضح بالنتائج التي أفرزتها المرحلة النهائية والأخيرة للتحليل العاملي التوكيدي لاختبار أنموذج الدراسة ، والذي أفضى للوصول بالأنموذج إلى معايير القبول المحددة لمؤشرات جودة المطابقة، التي يعرضها الجدول (5).



## الشكل (2) الأنموذج البنائي للدراسة للمرحلة الأخيرة لتحليل العامل التوكيدي

الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة للمرحلة الأخيرة للأنموذج البنائي للدراسة

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	0.604	مطابق
GFI	0.977	مطابق
AGFI	0.975	مطابق
NFI	0.974	مطابق
PGFI	0.981	مطابق
RFI	0.973	مطابق
RMR	0.056	مطابق

وتشير معطيات الجدول (5) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة للأنموذج البنائي للدراسة قد بلغت حدود المعايير المقبولة، بما يعني إمكانية اعتماد الأنموذج في اختبار فرضيات الدراسة.

ثالثاً: الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة

1. اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الاجتماعي و سلوك العمل العكسي

تشير القيم الواردة في الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية إحصائياً بين الذكاء الاجتماعي و سلوك العمل العكسي، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (0.682) بما يدل على وجود ارتباط موجب قوي معنوي بين متغيري الدراسة المستقل والمعتمد، ومن ثم رفض الفرضية القائلة "لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي" وقبول الفرضية البديلة عنها.

الجدول (6) قيمة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

الارتباط		
		ومتغير مواجهة سلوك العمل العكسي
متغير الذكاء الاجتماعي	Pearson Correlation	0.682**
	P-value	0.000
	N	404

2 . اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي  
تبين القيم الواردة في الجدول (7) طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي)  
والمتغير المعتمد (مواجهة سلوك العمل العكسي)، وكانت النتائج كما يأتي:  
ان هناك علاقة ارتباط بين جميع ابعاد متغير الذكاء الاجتماعي وبين بعد مواجهة سلوك العمل العكسي ، وان  
جميع هذه الارتباطات طردية وذلك من الإشارة الموجبة التي تمتلكها تلك الارتباطات، مما يدل على أنه كلما زادت ابعاد  
متغير الذكاء الاجتماعي زاد بعد متغير مواجهة سلوك العمل العكسي ، وان هذا الارتباط معنوي بدلالة قيمة P التي  
كانت اقل من 0,05، كما ان هناك علاقة ارتباط بين الابعاد المهارات الاجتماعية ومهارات التعاطف والمشاعر  
الوجدانية والقلق الاجتماعي وبين بعد مواجهة سلوك العمل العكسي ، وان هذه العلاقة طردية من إشارة معاملات  
الارتباط العائدة لها، وان قيمة p العائدة لها كانت اقل من 0,05، مما يدل على ان هذه العلاقة ذات دلالة معنوية. اما  
بعد الاهتمام الاجتماعي فقد كان الارتباط اقل.

الجدول (7) علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي

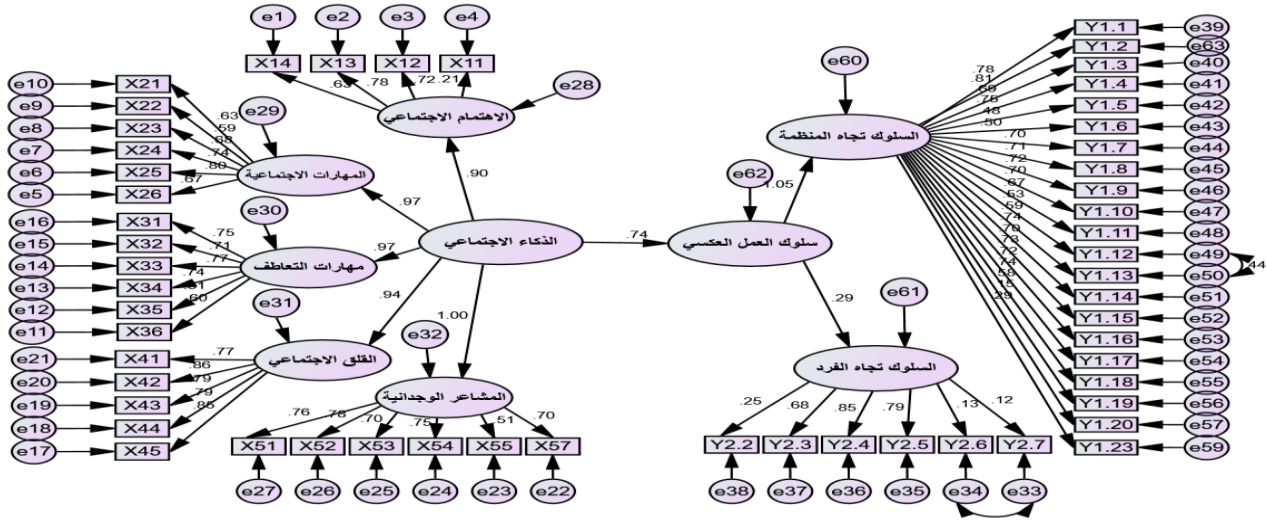
الارتباط						
		متغير الذكاء الاجتماعي				
		الاهتمام الاجتماعي	المهارات الاجتماعية	مهارات التعاطف	القلق الاجتماعي	المشاعر الوجدانية
متغير مواجهة سلوك العمل العكسي	Pearson Correlation	**5050.	0.626**	0.626**	0.605**	0.686**
	P-value	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	404	404	404	404	404

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان .

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيري الدراسة (الفرضية الرئيسية الثانية)

بعد اجراء التحليل العاملي أصبح بالإمكان اجراء اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، ويتيح استعمال برنامج  
(AMOS) إمكانية اختبار أكثر من فرضية ضمن حالة واحدة، للتحقق من هذه الفرضيات واختبار مدى صحتها، تم  
بناء انموذج المعادلة الهيكلية الخاص بأثبات هذه الفرضيات او نفيها، حيث تم استعمال أسلوب المربعات الصغرى غير

الموزونة مع أساليب إعادة المعاينة لإظهار العلاقات ومدى معنويتها بين المتغيرات بشكل صحيح، وقد اثبتت الطريقة المستعملة جودتها في اظهار العلاقة الصحيحة بين المتغيرات مع اختبار معنويتها ، إذ يعرض الشكل (3) هذه الحالة. ويعرض الجدول (8) قيم معاملات الانحدار المعيارية (SRW) وغير المعيارية (Estimate) المتعلقة بالأنموذج التي ستقود إلى قبول أو رفض الفرضيات.



الشكل (3) تأثير الذكاء الاجتماعي في سلوك العمل العكسي

الجدول (8) تحليل نتائج الانحدار بين الذكاء الاجتماعي و سلوك العمل العكسي

P	Confidence Interval 95%		SWR	Estimate	المتغيرات المؤثر بها	مسار التأثير < -----	المتغيرات المؤثرة
	Upper Bound	Lower Bound					
0.004	0.896	0.418	0.741	0.909	سلوك العمل العكسي	< -----	الذكاء الاجتماعي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

استناداً لمعطيات الجدول (8) ، الذي يوضح نموذج المعادلة البنائية الذي تم تصميمه عن طريق التحليل الاحصائي ان العلاقة بين متغير الذكاء الاجتماعي ومتغير سلوك العمل العكسي كانت علاقة طردية من خلال قيمة معامل الانحدار القياسي (SRW) الذي يربط بينهما والتي كانت قيمته 0.741 ، كما ان هذه العلاقة معنوية وذلك من خلال قيمة P والتي كانت اقل 0.004 مما يدل على انه كلما زاد متغير الذكاء الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة زاد متغير سلوك العمل العكسي بمقدار 0.741 من خلال العلاقة الطردية بينهم. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الثانية الرئيسة.

### الجانب الرابع / الإطار الاستنتاجي

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

1. يرى الافراد المبحوثين أن القيادات الادارية التي ترأسهم يمتلكون كافة أبعاد الذكاء الاجتماعي ، وبذلك يمكن القول أن أغلب القيادات العاملة في جامعة الموصل هي قيادات ذكية اجتماعياً خاصة وانها تتعامل مع طيف متلون من الافراد العاملين فمنهم التدريسيين من حملة شهادتي الدكتوراه والماجستير وبمختلف الالقاب العلمية كما انها في ذات الوقت تتعامل مع الموظفين الاداريين والفنيين ، ومنهم الذكور والاناث ومنهم الشباب وكبار السن ، وبالتالي فان القدرة على التعامل مع كل هذه الاختلافات تتطلب قيادة ذكية اجتماعياً.
2. احتلت المشاعر الوجدانية المرتبة الاولى من أبعاد الذكاء الاجتماعي من ناحية توافرها لدى القيادات العاملة في كليات جامعة الموصل وهذا يعني أن هذه القيادات تحترم آراء الافراد العاملين مهما كانت، ويمتلكون القدرة على التكيف مع مواقف العمل الجديدة والمختلفة، فالقيادة تمثل عنصر تأثير ولكي يكون التأثير فاعلاً يجب أن يستثمر القائد مشاعره الوجدانية في التعامل مع الافراد مع الافراد العاملين و ذلك من محاولة متابعة سلوكهم
3. جاءت المهارات الاجتماعية بالمرتبة الثانية من ناحية توافرها لدى القيادات في الكليات المبحوثة، وهذا يدل على أن هناك اهتمام بمشكلات التدريسيين وحرص على ايجاد الحلول المناسبة لها من قبل القيادات، فالقائد الذكي اجتماعياً يوجه المهارات التفاعلية لحل مشكلات الافراد العاملين و تحفيزهم نحو تقديم اداء افضل
4. -أكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود الاهتمام الاجتماعي بالمرتبة الثالثة من حيث امتلاكها من قبل القيادات في الكليات المبحوثة وهو ما يترجم لنا امتلاك القيادات في الكليات المبحوثة روح المشاركة والتفاعل الاجتماعي مع التدريسيين والاعتماد بأرائهم المتعلقة بالعمل فضلاً عن مشاركة المدير بشكل واضح في المناسبات الاجتماعية والثقافية، وهذا يسهم في القضاء على مشكلات الافراد الشخصية أو المشكلات التي تحدث الافراد العاملين فقد يهتم القائد بمشكلات رؤوسيه أو بموضوعات تخص عملهم او حتى مشكلاتهم الشخصية ، فأن ذلك يسهم في يسهم في تحفيزهم نحو العمل بشكل ايجابي
5. سجلت مهارات التعاطف المرتبة الرابعة من حيث امتلاكها وتوافرها لدى القيادات في الكليات المبحوثة وهو ما يعكس لنا تأثر القيادات في الميدان المبحوث بالمواقف التي يتعرض لها التدريسيين ومحاولة فهم اتجاهاتهم الاجتماعية في العمل فضلاً عن احترام معتقداتهم وقيمهم في المنظمة.
6. كانت المرتبة الاخيرة من أبعاد الذكاء الاجتماعي الأقل توافراً لدى القيادات في الكليات المبحوثة هي ل القلق الاجتماعي لتبين لنا مستوى قلق القيادات في الميدان المبحوث من المواقف الاجتماعية التي أشرت عدم شعور المدير بالخوف في المواقف الاجتماعية فضلاً عن عدم أخذه الوقت الطويل للتفكير قبل الاستجابة لمطالب التدريسيين في المنظمة، ويترجم ذلك الخبرة الادارية التي تؤدي الى صقل تجاربه وبالتالي تؤثر على قرارته لتكون قوية ومبنية على الاستقرار النفسي.

7. أظهرت النتائج أن الافراد المبحوثين يمارسون سلوكيات عمل عكسية تجاه المنظمة أكثر من تلك التي يمارسونها تجاه الافراد ، وهذا يعني أن الاسباب التي تدفع الافراد المبحوثين للقيام بسلوكيات العمل العكسية انما هي أسباب عامة تتعلق بالمنظمة وادارتها أكثر من تعلقها بالافراد الاخرين في العمل.

8. أثبتت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة معنوية بين الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي، وان جميع هذه الارتباطات طردية، مما يدل على ان كلما امتلكت القيادات المبحوثة ابعاد متغير الذكاء الاجتماعي زاد بذلك مواجهة سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة. وهو أمر يشير الى ان تمتع القائد بمهارات اجتماعية وامتلاكه للاهتمام الاجتماعي في العمل وتعاطفه مع التدريسيين وامتلاكه للمشاعر الوجدانية في العمل وشعوره بالقلق الاجتماعي في المنظمة اينما يمكنه ذلك من الانتباه لوجود سلوكيات عمل عكسية يتمكن من تشخيصها اولاً ثم مواجهتها بذكاء .

9. من خلال اختبار التأثير بين المتغيرين تبين تحقق الأثر المعنوي بين الذكاء الاجتماعي ومواجهة سلوك العمل العكسي. وهذا يعني أنه عندما يستخدم بعض الموظفون ممتلكات المنظمة لحاجاتهم الشخصية و يأخذون الاموال العائدة للمنظمة بدون حق قانوني بالحصول عليها ويقومون بإتلاف بعض الوثائق الرسمية للمنظمة بشكل متعمد ، فان هذه السلوكيات تتم معالجتها من قبل القيادات الادارية إذ أن كل تلك السلوكيات العكسية والسلبية انما تحتاج قيادة تتمتع بذكاء اجتماعي من خلال امتلاكها للمهارات الاجتماعية والمشاعر الوجدانية والقلق الاجتماعي والاهتمام الاجتماعي ومهارات التعاطف.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

1. من المهم جداً أن يتم تنمية القدرات القيادية بكافة انواعها وخاصة التفاعلية (الاجتماعية) كونها تمثل المدخل الاساس لشخصية القائد في التعامل مع التدريسيين ، لذا نجد من الضروري أن يتم عقد حلقات تطويرية وورش عمل تناقش آليات تنمية ذكاء القائد بكافة أنواعه مع التركيز على الذكاء الاجتماعي كونه يمثل العنصر الحاسم في معادلة النجاح القيادي للمدراء .

2. توجيه التدريسيين بأهمية التعامل بموضوعية مع الموارد التنظيمية المختلفة التي تمثل ممتلكات المنظمة ورأس مالها المادي وبالتالي يجب حث التدريسيين أن لا تكون الاساءة لتلك الموارد هي رد فعل عكسي تجاه المنظمة نتيجة عدم رضا الافراد عن بعض القرارات والافعال التنظيمية بل يجب تنمية شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل والمنظمة.

3. استثمار مهارات القائد وقدراته التفاعلية في خلق مناخ تنظيمي تسوده الشفافية في التعامل داخل المنظمة ويتحقق ذلك من خلال تفاعل القائد مع الافراد في مكان العامل وسماعه لأرائهم وافكارهم ومقترحاتهم المرتبطة بالعمل ، كأن يقوم القائد بجولات تفقدية للأفراد العاملين في مكاتبهم واماكن عملهم وفتح الحديث الوظيفي معهم.

4. توعية التدريسيين بأثار ونتائج سلوكيات العمل العكسية كونها لاتؤثر سلبياً على المنظمة فحسب بل حتى على الافراد انفسهم.



5. يجب أن يدرك الافراد المبحوثين ان سمعة منظماتهم هي محصلة لسلوكياتهم الوظيفية لذا فان ابتعادهم عن ممارسة سلوك العمل العكسي في المنظمة هو مساهمة في حد ذاتها لمشاركة التدريسيين مع الادارة في بناء سمعة تنظيمية جيدة.
6. تعزيز أواصر التعاون التنظيمي بين التدريسيين من أجل القضاء على مظاهر الصراع التنظيمي التي قد تظهر في العمل وتعوق من عملية التقدم وتحقيق الاهداف التنظيمية.
7. التعامل مع كافة التدريسيين بعدالة وموضوعية من قبل الادارة فالتحيز بين التدريسيين يخلق أجواءً تنظيمية مشحونة بالسلبية والكراهية التي تسهم في تكوين نوازع الشر لدى الافراد مما يقودهم الى تبني سلوكيات عكسية في العمل.
8. على الادارة ان تقوم بالتخفيف من عبء العمل وضغوطه عن التدريسيين وذلك من خلال توزيع المهام الوظيفية بموضوعية على كافة الافراد وعدم السماح للغير بالتدخل في عمل الافراد وأنشطتهم وتشجيع العمل بروح الفريق لتعزيز الاواصر الاجتماعية في المنظمة.
9. توجيه البحوث العلمية لطلبة الدراسات في دراسة مظاهر سلوك العمل العكسي في منظمات الاعمال والعمل على ايجاد أو تطوير بيئة عمل ملائمة للتعاون في الكليات المبحوثة.

## المصادر

1. ملياني ، عبدالكريم، (2017)، الذكاء الاجتماعي و علاقته بالكفاءات القيادية لمديري المؤسسات التربوية : دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة ، اطروحة دكتوراه (غ. م)،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.

2. Al-A'wasa, S. I. S. (2018). The impact of organizational justice on the counterproductive work behavior (CWB): A field study conducted in the Jordan Customs Department (JCD). *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 27-38.
3. Asghar, M., & Ahmad, Z. (2017). Impact of Abusive supervision on workplace deviance behavior; Role of international justice. *Current Economics and Management Research*, 3(1), 1-11
4. Baker, I. (2021). Thinking differently for social success: divergent thinking predicts persuasion, humour, and charisma, Doctoral dissertation ,The University of Queensland, Australia.
5. Bennett, B. (2015). *Social intelligence of undergraduates enrolled in traditional vs. distance higher education learning programs* ,Doctoral dissertation, Walden University, United States.
6. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349–360.
7. BOZPOLAT, E. (2020). Prospective Teachers' Opinions about their Social Intelligence Levels based on Several Variables. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(4), 293-310.
8. Ellala, Z. K., & Ellala, S. K. (2020).The Level of Social Intelligence of Special Education Teachers in Al-Ain City, from Their Own Perspective, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 605-620.
9. Hutahayan, B. (2020). How Spiritual Leadership Affects Job Satisfaction and Workplace Deviant Behavior (Study at the Regional Secretariat of the City of Palangkaraya). *International Journal of Applied Management Theory and Research (IJAMTR)*, 2(1), 61-73.
10. KOĞAR, H., & KOĞAR, E. Y. (2015). Comparison of different estimation methods for categorical and ordinal data in confirmatory factor analysis. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 6(2), 352-364.
11. Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of educational psychology*, 78(1), 52-58.
12. Rahim, M. A. (2017). Research Note Reducing Job Burnout Through Effective Conflict Management Strategy. In *Intelligence, Sustainability, and Strategic Issues in Management* (pp. 201-212). Routledge.
13. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
14. Tuncay, O. R. A. L.(2020). Mediating Role Of Social Intelligence In The Relationship Between Interpersonal Negative Problem Solving And Interpersonal Rumination In University Students, 5(10), 1347-1380
15. Wagner, L. M. (2017). Limiting counterproductive work behaviors through management practices and performance appraisals training, Master's Thesis, California State University, United states.