

**أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل
المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة
” دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ”**

إعداد

الأستاذ الدكتور
شيرين حامد محمد أبوورده
أستاذ التسويق
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

الأستاذ الدكتور
رمضان محمود عبدالسلام
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة – جامعة كفرالشيخ

محمود سمير محمود يوسف العقده

ملخص البحث :

تستهدف الدراسة الحالية إختبار أثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة (تحديد المواهب ، جذب المواهب ، تنمية المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب) علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة . إستخدم الباحثون قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة ، والتي بلغت ٤٠٠ مفردة من العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، في حين بلغت القوائم الصحيحة ٣٦٧ بنسبة تقدر بحوالي ٩١,٧٥%، وتم الإعتماد علي العينة العشوائية التطبيقية في تحديد مفردات الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، كما توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم (أكاديميين ، إداريين ، عاملين) نحو مستوي ممارسة إدارة المواهب ، كما تبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة نحو مستوي ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بإختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي ، النوع ، السن) . وقدمت الدراسة لإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين ممارسات إدارة المواهب وتخفيض من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، كما قدمت بعض التوصيات بالدراسات المستقبلية .

Abstract

This study examined the impact of talent management practices on organizational Counterproductive work behaviors. Researchers used the survey as a tool for data collection from the study sample, which amounted to 400 of employees at special units, was applied and the valid questionnaires are 367(91.75% of sample size). the results showed there is a significant in impact of talent management practices on organizational Counterproductive work behaviors, The results of the study also showed there is a significant Negative relationship between talent management practices and organizational Counterproductive work behaviors, the results emphasize that there is significant difference between the attitudes of the respondents practices level talent management, and there is significant difference between the attitudes of the respondents about organizational Counterproductive work behaviors differently to their characteristics Factors (Career Level, gender, age). the current study included discussion Which contribute to improving talent management practices in order to reduce organizational Counterproductive work behaviors and suggestions for future research.

١ - مقدمة :

تعتبر الجامعات من المؤسسات العريقة التي تسهم في تكوين المجتمع وتشكيل ملامحه ثقافياً وإجتماعياً وإقتصادياً ، كونها تقوم بأدوار هامة في مجالات التعليم ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع . وفي الأونة الأخيرة ، أصبح مفهوم خدمة المجتمع وتنمية البيئة من الوظائف الأساسية والحيوية لمعظم الجامعات حول العالم . ولقد كانت الجامعات المصرية سبقه في فهم هذا الدور حيث نصت اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ في الباب السادس منه في المادتين ٣٠٧ و ٣٠٨ علي أنه، "يجوز بقرار من مجلس الجامعة إنشاء وحدات ذات طابع خاص لتدريب أفراد المجتمع علي إستخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة ، وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، وتقديم حلول تطبيقية لمشاكلهم ، وذلك من خلال إدارة هذه الوحدات بفكر إقتصادي يتمتع بالحرية الأكاديمية والإستقلال المالي والفني والإداري في إطار من الشفافية والمحاسبة وفي نفس الوقت تدر موارد ذاتية للجامعة وتخفف من أعباء الموازنة العامة للدولة " (بكرى ، وزعلول ، ٢٠٠٦) .

ويميل الباحثون في السلوك التنظيمي إلي التركيز علي السلوك الإيجابي للأفراد مثل زيادة مستويات الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية ، وتماسك الفريق . غير أن الجانب المظلم من السلوك التنظيمي لم ينل نفس الإهتمام . ونظراً للأهمية المتزايدة لهذه السلوكيات ركز الباحثون في الأونة الأخيرة عليها كونها تترك أثراً سلبياً علي المنظمة وأعضائها ، فكما أن هناك العديد من الفرص أمام الموظفين للمساهمة في تحقيق قيمة لمنظماتهم ، هناك أيضاً حالات يمكن للموظفين الإشتراك في السلوكيات السلبية التي تتعارض مع أهداف وقيم المنظمة (Kevin, 2006) .

وتشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة إلي مجموعة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ؛ وتشمل الغياب ، وإهدار وقت العمل ، وإساءة إستخدام أصول المنظمة والإنحراف في الإنتاج والتخريب (Bennett & Robinson, 2000) . وتؤكد العديد من الدراسات الأجنبية علي التأثير السلبى لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة علي كفاءة وفعالية المنظمة مثل زيادة معدلات دوران العمل ، وإنخفاض الأداء الوظيفي ، والتأثير علي عمليات الجذب والإحتفاظ بالموظفين ، وإنخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وتشويه صورة المنظمة أمام العملاء والمجتمع ، الأمر الذي يصل في بعض الأحيان إلي إهتبار المنظمة بالكامل (Liu Zhen & XU Meixin, 2012; Hakstian & Tweed, 2002; Catabulga & Burtaverde, 2012) ولعل هذا ما دفع الباحث إلي دراسة هذا المفهوم في البيئة المصرية .

علي الجانب الأخر ظهرت إدارة المواهب في التسعينيات من خلال البحث الذي نشرته مجموعه " Mckinsey " للدراسات والذي سمي " بالحرب علي المواهب" ، وكشفت هذه الدراسات أن المنظمات الأكثر نجاحاً في جذب الموهوبين والإحتفاظ بهم تستطيع أن تحقق مستويات أعلى من الربحية، الأمر الذي أدى إلي تغيير الرابحيات في نظرة المنظمات تجاه الأفراد الموهوبين وإعتبارهم مصدر لتحقيق ميزة نسبية (Michaels & Axelrod, 2001) ، ومن هنا بدأت المنظمات في إستخدامها كوسيلة مهمة لتهديب القادة والإبقاء عليهم والتأثير علي سلوكهم من خلال إستخدام مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تضمن جذب الموهوبين وتنميتهم والإبقاء عليهم حالياً ومستقبلاً (Duren, 2010) .

غير أن دراسة (Mensah, 2014) أشارت إلى دور إدارة المواهب في قيادة الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي ، والتي كانت من بينها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وعلى الرغم من أهمية تلك الدراسات إلا أنها تعتبر من الدراسات النظرية التي لا يمكن تعميمها ، حيث أنها تقتصر إلى الأدلة التجريبية .

الأمر الذي يظهر أهمية هذه الدراسة في سد تلك الفجوة من خلال إختبار أثر ممارسات إدارة المواهب والمتمثلة في (تحديد المواهب ، جذب المواهب ، تنمية المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة والمتمثلة في (التخريب ، الإنسحاب ، الإنحراف في الإنتاج) . وقد إختار الباحث الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة كمجتمع بحث نظراً لأهمية وحيوية الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات على مستوى المجتمع ، كما أن هذه الوحدات تقوم بخدمة قطاع كبير من سكان الدلتا ، فضلاً عن أن الإهتمام بهذه الوحدات سوف يحسن من جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين .

٢- مفاهيم الدراسة :

وتتضمن مفهوم كلاً من إدارة المواهب ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وذلك على النحو التالي :

١/٢ مفهوم إدارة المواهب Talent management :

عرف (Creelman, 2004) إدارة المواهب بأنها " عملية تحديد وجذب وإستقطاب والمحافظة على الأشخاص الموهوبين .

ويعرف كلاً من (Heinen & Onell, 2004) إدارة المواهب " بأنها مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة بالإستقطاب ، والإختيار ، والتطوير ، المسار الوظيفي ، وتخطيط التعاقب الوظيفي " . ويضيف (Snell, 2007) أن إدارة المواهب " هي عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة " .

بينما يري كلاً من (Uren & Samuel, 2007) أن إدارة المواهب " هي سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب ، وإستقطابها ، ونشرها وتطويرها . وأوضح (Guillory,2005) أن إدارة المواهب هي "مبادرة تهدف إلى تحديد مصادر ، وجذب ، وتوظيف ، وتنمية ، والإحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية ، كما تهدف إلى تطوير القيادة ووظائف الإدارة لتحقيق النجاح المستمر للمنظمة ، لذا فإن إدارة المواهب ترتبط ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة " .

ويعرف كلاً من (صالح ، والسوداني ، ٢٠١٠) إدارة المواهب بأنها " عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة ، وتشخيص مستوى جودة المواهب المتوافرة في المنظمة حالياً ، وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطوير وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة ، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي .

كما يمكن تعريف إدارة المواهب بأنها " مجموعة متطورة من الأنشطة والممارسات والتي تتمثل في تحديد المواهب سواء كانت هذه المواهب من داخل الوحدات ذات الطابع الخاص أو من خارجها ، والعمل علي جذبها ، ووضع البرامج المستدامة لتنميتها ، والإحتفاظ بها ، وذلك بهدف تحقق قيمة مضافة لهذه الوحدات ، والحد من إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بداخلها " .

ووفقا لهذا التعريف تشمل إدارة المواهب على أربعة أبعاد رئيسية وهي (تحديد المواهب - جذب المواهب - تنمية المواهب - الإحتفاظ بالمواهب) وفيما يلي تعريف لهذه الأبعاد :

١/١/٢ تحديد المواهب Talent identifying:

تعتبر عملية تحديد المواهب من المهام الأساسية في أنشطة إدارة المواهب البشرية، حيث يوجد العديد من الأساليب المستخدمة في تحديد الموهوبين داخل المنظمات، وبالطبع هذه الأساليب تختلف من منظمة إلي أخرى ، وتتطلب عملية تحديد المواهب داخل المنظمات تتطلب تحديد مفهوم الموظف الموهوب الذي تتبناه ، وتحديد المواهب علي أساس تقييم أدائها الحالي والمتوقع ، وتحديد الفجوة في المواهب والتي علي أساسها يتم سد العجز سواء من المواهب الداخلية أو الخارجية ، وتحديد معايير مناسبة وموضوعية وحديثة لقياس المواهب داخل المنظمة .

٢/١/٢ جذب المواهب Talent attraction:

تعتبر عملية جذب المواهب واحده من عناصر إدارة المواهب وتشمل الأنظمة التي تنفذها المنظمات للتأكد من إستقطاب وتوظيف الموظفين الموهوبين ذوي الإمكانيات العالية بها .

٣/١/٢ تنمية المواهب Talent development:

تنمية المواهب هي بمثابة عملية تغيير للمنظمة وموظفيها وأصحاب المصلحة فيها ومجموعة الأشخاص الموجودين بداخلها ، وذلك باستخدام التعلم المخطط وغير مخطط ، من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها (Davis et al., 2007).

٤/١/٢ الإحتفاظ بالمواهب Talent retention:

وهي مجموعة من الأدوات التي تستخدمها المنظمة من أجل الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتشمل حزمة التعويضات التنافسية ، والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب ، وفرص النمو المهني والشخصي ، وعمل يتسم بالتحدي ، والتوازن بين الحياة والعمل ، وتمكين العاملين الموهوبين .

٢/٢ مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة :

يوجد نوعان رئيسيان من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وذلك علي أساس الهدف من السلوك هما : سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الأشخاص (Robinson & Bennett, 1995) ، حيث يستهدف النوع الأول (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة) المنظمة ذاتها ، بينما يستهدف النوع الثاني (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الأشخاص) الأشخاص المنتمين لهذه المنظمة والمتعاملين معها .

ويشير كلا من (Bowling & Gruys, 2010: p. 59) إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة " بأنها تلك السلوكيات الموجهة نحو المنظمة وتشمل العمل ببطء ، والإسحاب من العمل ، وتدمير الممتلكات ، والانحراف في الإنتاج " .

كما عرفها (Robinson & Bennett, 1995) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة " بأنها السلوكيات التي تستهدف المنظمة ، وذلك من خلال التلاعب في التكاليف عن طريق الغش ، وعدم الوفاء بالمواعيد النهائية ، وإنخفاض الجودة ، وإهدار الوقت ، والتخريب ، والإسحاب ، والتحايل في النتائج " .

وتناول كل من (Spector & Miles, 2001; Robinson & Bennett, 1995) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة من خلال بعدين هما : سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتعلقة بالملكية والتي تشير إلى إنتهاك القواعد التنظيمية من خلال الإستيلاء أو إتلاف الأصول المملوكة للمنظمة ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتعلقة بالإنتاج والتي تشير إلى سلوكيات الموظفين التي تنتهك القواعد التنظيمية فيما يتعلق بنوعية وكمية العمل الذي يتعين إنجازه .

كما يمكن تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة على أنها : " مجموعة من السلوكيات الطوعية المتعمدة التي تنتهك القيم والقواعد والسياسات التنظيمية ، مما قد يجعلها سبباً مباشراً في إلحاق الضرر بالمنظمة ، وتنتشأ نتيجة تفاعل العديد من العوامل الشخصية والتنظيمية ، ويمكن الحد منها من خلال ممارسات إدارة المواهب .

ووفقاً للتعريف السابقة فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة تتضمن الأبعاد التالية :

١/٢/٢ التخريب Sabotage :

يتعلق بكافة السلوكيات المتعمدة والتي تؤدي إلى إتلاف أو إلحاق ضرر أو الإستهانة بالملكية العامة للوحدات ذات الطابع الخاصة .

٢/٢/٢ الإنسحاب Withdrawal :

يتضمن الإنسحاب جميع السلوكيات التي تؤدي إلى خفض وتقليل وقت العمل المحدد مسبقاً من قبل المنظمة ، على سبيل المثال مغادرة العمل مبكراً ، والحضور في وقت متأخر عن المواعيد الرسمية ، والغياب المتعمد بحجة الهروب من العمل مثل التمارض .

٣/٢/٢ الإنحراف في الإنتاج Production deviance :

يتضمن الإنحراف في الإنتاج جميع السلوكيات التي تؤدي إلى عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة ، على سبيل المثال عدم أداء العمل بشكل صحيح ، وتعتمد العمل ببطء مع القدرة على الأداء بشكل أسرع ، والتحايل من أجل الحصول على عمل إضافي دون داعي لذلك .

٣- الدراسات السابقة :

يعرض هذا الجزء الدراسات السابقة التي أتيح للباحثين الإطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة) والتي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة من الناحية النظرية (الفجوة البحثية) وصياغة فروض الدراسة وتفسير مفاهيم الدراسة . ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ما يلي :

- ١/٣ دراسات تناولت إدارة المواهب .
 ٢/٣ دراسات تناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .
 ٣/٣ دراسات تناولت إدارة المواهب وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات على النحو التالي :

١/٣ دراسات تناولت إدارة المواهب :

توصلت دراسة (Golchin,2014) إلى أن مكونات إدارة المواهب هي (جذب المواهب ، تقييم المواهب ، تطوير المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) .

كما توصلت نتائج دراسة (فاطمة ، ٢٠١٤) إلى أن أبعاد إدارة المواهب هي (جذب المواهب ، وتحديد المواهب ، والاحتفاظ بالمواهب ، وتنمية المواهب) وأنه يجب وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب وربطها بإستراتيجية الجامعة الشاملة تتضمن جذب المواهب والاحتفاظ بالعمالة النادرة والحد من هجرة الكفاءات وتنميتها .

وفي إتجاه آخر توصلت دراسة (Dehkordy et al., 2014) إلى أن أهم العوامل المؤثرة على إدارة المواهب هي الثقة التنظيمية ، وعدم وجود علاقة بين إدارة المواهب والجنس والحالة الإجتماعية ، وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب ومستوي التعليم .

بينما أشارت نتائج دراسة (Shirkhan & Nazari, 2014) إلى التأثير المعنوي لإدارة المواهب وأبعادها على الريادة ، وأن الأبعاد حسب أولوية التأثير علي ريادة الأعمال على التوالي هي ، الجذب ، والتطوير ، والاحتفاظ .

كما توصلت نتائج دراسة (Khan et al., 2014) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لإدارة المواهب وبين الإرتباط الوظيفي ، وأيضاً الولاء ، وتؤثر إدارة المواهب بشكل غير مباشر في الإرتباط الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي والولاء ، ويمكن زيادة مستوي الرضا الوظيفي للموظفين والولاء والإرتباط الوظيفي من خلال تحسين إدارة المواهب .

كما أكدت نتائج دراسة (Chatroodi & Sanjar,2014) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب ومكوناتها (جذب المواهب ، وصيانة المواهب ، وتطوير المواهب) وضغوط العمل ، وأنه يمكن الحد من ضغوط العمل من خلال تبني إدارة المواهب داخل العمل .

وأشارت نتائج دراسة (Rana & Abbasi,2013) إلى أن إدارة المواهب تقلل من الكفاءة التنظيمية من خلال رفعها لمعدل دوران ترك الموظف للعمل ، مما يكشف الجانب المظلم من إدارة المواهب ، ووفقاً لنتائج هذه الدراسة فإن إدارة المواهب لديها تأثير مباشر على نية ترك العمل والكفاءة التنظيمية .

وتوصل الباحثان (Khoram and Abbas, 2013) في دراستهما إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب بأبعادها (المواهب الهيكلية ، المواهب السلوكية ، المواهب الأساسية) وبين الإبداع التنظيمي ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً علي الإبداع التنظيمي علي التوالي هي المواهب السلوكية ، ثم المواهب الأساسية ، ثم المواهب الهيكلية .

وأشارت نتائج دراسة (El-nakhala,2013) إلي أن مكونات إدارة المواهب هي (جذب المواهب ، تنمية المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب) ، أنه لا توجد فروق في مستوى إدارة المواهب ومكوناتها وفقا (للمؤهلات ، والعمر ، وعدد سنوات الخبرة) .

كما توصلت نتائج دراسة (Tiwari & Shrivastava, 2013) إلي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظفين ورضاهم عن ممارسات إدارة المواهب ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة الموظفين ورضاهم عن ممارسات إدارة المواهب .

وتوصلت نتائج دراسة (ميرفت ، ٢٠١٣) إلي أن إدارة المواهب لها تأثير معنوي علي كل من الإدماج الوظيفي والتنظيمي ، وأن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وإندماج العاملين بشقية الوظيفي والتنظيمي ، وأن إدراك مفردات العينة لإدارة المواهب يؤثر معنويا في مستوى إندماجهم التنظيمي والوظيفي .

وأشارت نتائج دراسة (Hadia, 2013) إلي أن أبعاد إدارة المواهب هي (إدارة الأداء ، وتطوير الموظفين ، والاتصالات ، والمناخ المفتوح ، والثقافة والمكافأة والتقدير) وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والنتائج التنظيمية الإيجابية التي تساهم في النجاح التنظيمي .

وتوصلت دراسة (AL Jamal, 2013) إلي وجود ارتباط معنوي بين إدارة المواهب وبين الميزة التنافسية ، كما أوضحت النتائج أن تكامل المعرفة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركات .

كما أكدت نتائج دراسة (Abedi et al., 2011) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب وإختيار المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة وفقا لرأي المرؤوسين ، وأن إدارة المواهب تضمن لتلك للمنظمات تعيين الأشخاص المناسبين والموهوبين لتحقيق الأهداف المتوقعة .

وتوصلت نتائج دراسة (Sweem,2009) إلي أن المكونات الأساسية لإدارة المواهب هي (إدارة الأداء ، تطوير الموظفين ، الاتصالات ، المناخ المفتوح ، المكافأة والتقدير) .

٢/٣ دراسات تناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة :

توصلت دراسة (Nyarko et al. , 2014) إلي عدم وجود فروق بين الجنسين فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة والعدالة التنظيمية والصراعات الشخصية .

كما توصلت دراسة (Ramshida & Manikandan, 2013) إلي وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها (السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ، والسلوكيات الموجهة نحو الأشخاص) والثقافة التنظيمية ، وكذلك الالتزام التنظيمي ، وأنه يمكن خفض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة من خلال زيادة مستوى الالتزام التنظيمي .

في حين أشارت نتائج دراسة (Bibi et al., 2013) كل من وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد المختلفة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (الإعتداء ، إنحراف الإنتاج ، والتخريب والسرقة ، وسلوك الإنسحاب) وبين الإساءة في مكان العمل ، ووجود علاقة سلبية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها والذكاء العاطفي ، حيث أن الأفراد الذين يعانون من انخفاض في الذكاء العاطفي هم أكثر عرضة للمشاركة في هذه السلوكيات بشكل متكرر مقارنة بنظرائهم .

في حين توصلت نتائج دراسة (Zaman et al., 2013) وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشقيها (الإنحرافات التنظيمية والانحرافات الشخصية) وسلوك المواطنة التنظيمية .

وتوصلت نتائج دراسة (Kanten and Er Ülker, 2013) إلي وجود علاقات سلبية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الشخصية) وأبعاد المناخ التنظيمي .

في حين أشارت نتائج دراسة (Coralia et al., 2013) إلي أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة تتأثر بشكل كبير بكل من الإشراف التعسفي والسمات الشخصية ، حيث أنه مع وجود درجات منخفضة في الضمير والاستقرار العاطفي يكون الموظف أكثر عرضة للوقوع في السلوكيات المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وذلك ردا على التصرفات المسيئة من رؤسائهم ، ووجود علاقة إيجابية بين السلوكيات المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة والإشراف التعسفي ، وأن الموظفين الذين يتعرضون لسوء المعاملة هم أكثر ميلا للمشاركة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

بينما أكدت نتائج دراسة (Ansari et al., 2013) إلي وجود علاقة معنوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (التخريب ، الإنحراف في الإنتاج ، الإنسحاب ، الإساءة ، السرقة ، استخدام المخدرات) والإحتراق الوظيفي .

وتوصلت دراسة (Abdul Rahim et al.,2012) إلي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بكافة أبعادها (سلوكيات شخصية ، سلوكيات إنتاجية ، سلوكيات تتعلق بالملكية) تتأثر بشكل كبير بخصائص العمل وما تشمله من متغيرات .

كما توصلت دراسة (Sajid et al.,2012) إلي أن أبعاد سلوكيات العمل في القطاع العام في باكستان هي (الأعمال التخريبية ، الإنسحاب ، السرقة ، سوء استخدام الوقت والموارد ، الرشوة) .

في حين أشارت نتائج دراسة (Spector et al.,2006) إلي أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل عام خمسة أبعاد هي (الإساءة تجاه الآخرين - الإنحراف في الإنتاج - التخريب - السرقة - الإنسحاب) .

في حين توصلت نتائج دراسة (Gruys & Sackett,2003) إلي أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمكن تقسيمها بشكل عام إلي بعدين رئيسيين هما (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأشخاص - وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة) ، كما يمكن تصنيفها الي ١١ فئة رئيسية ، وتحت كل فئة تدرج السلوكيات المرتبطة بها علي النحو التالي : (السرقة والسلوكيات المرتبطة بها - تدمير الممتلكات - سوء استخدام المعلومات - سوء استخدام الوقت والموارد - السلوك غير الآمن - الحضور الضعيف - ضعف جودة العمل - استخدام الكحول - استخدام المخدرات - الأفعال اللفظية غير اللائقة - الأفعال الجسدية غير اللائقة) .

وتوصلت دراسة (Bennett & Robinson, 1995) إلى أن السلوكيات المنحرفة في أماكن العمل يمكن تصنيفها على أساس بعدين رئيسيين هما : الانحرافات تجاه المنظمة ، والانحرافات تجاه الأشخاص ، حيث تنقسم الانحرافات تجاه المنظمة إلى انحرافات رئيسية مثل " الانحراف في الممتلكات " وانحرافات ثانوية مثل " الانحراف في الإنتاج ، وتنقسم الانحرافات تجاه الأشخاص إلى انحرافات رئيسية مثل " العدوان الشخصي " وانحرافات ثانوية مثل " الانحراف في السياسات " .

٣/٣ دراسات تناولت إدارة المواهب وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة :

أشارت نتائج دراسة (Mensah, 2014) إلى أن إدارة المواهب ترتبط بشكل إيجابي مع كل من أداء المهمة ، والأداء السياقي ، والأداء التكيفي ، وترتبط بشكل عكسي مع الأداء المضاد للإنتاجية ، ويتوسط هذه العلاقة مخرجات إدارة المواهب .

نتائج الدراسات السابقة وإستنتاجات الباحثون منها ، ومدى الإستفادة منها في الدراسة الحالية :

(أ) النتائج العامة للدراسات السابقة :

١- هناك شبه إتياف بين الباحثين على أهمية إدارة المواهب في المنظمة وتأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل ريادة الأعمال (Shirkhan & Nazari, 2014) والإرتباط الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي (Khan et al., 2014) والتقليل من ضغوط العمل (Chatroodi & Sanjar, 2014) وتخفيض نيه ترك العمل ، والكفاءة التنظيمية (Rana & Abbasi, 2013) والإبداع التنظيمي (Khoram and Abbas, 2013) والإحتفاظ بالموظفين (Tiwari & Shrivastava, 2013) الإندماج الوظيفي والتنظيمي (مرقت، ٢٠١٤) النمو التنظيمي ، والأداء العالي (Hadia, 2013) والميزة التنافسية ، وتكامل المعرفة (AL Jamal, 2013) والمساعدة في عملية إختيار المديرين (Abedi et al., 2011) ، مما يدل على أن إدارة المواهب موضوعا في غاية الأهمية نظراً لتأثيرها الإيجابي على المتغيرات التنظيمية السابقة سالفة الذكر .

٢- من جهة أخرى إهتمت معظم الدراسات التي تناولت سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بدراسة تأثيرها السلبي على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الأداء الوظيفي (Oluwakemi & Olanrewaju, 2014) والإلتزام التنظيمي ، والثقافة التنظيمية (Ramshida & Manikandan, 2013) والذكاء العاطفي (Bibiet al., 2013) وسلوك المواطنة التنظيمية (Zaman et al., 2013) والإرتباط الوظيفي (Dorothea, 2013) مما يدل على أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة لها تأثير كبير على الأداء الكلي للمنظمة ، بل أن نجاح المنظمة مرتبط بالكشف عن هذه السلوكيات ومعالجتها .

٣- يوجد إختلاف بين الباحثين حول أبعاد وممارسات إدارة المواهب إلا أن أغلب الدراسات تتفق على أن أهم أبعاد إدارة المواهب هي (تحديد المواهب ، جذب المواهب ، تنمية المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب) على سبيل المثال دراسة (فاطمة، ٢٠١٤؛ El nakhala, 2013; Shirkhan & Nazari, 2014 ; Golchin Shafieian, 2014).

- ٤- يوجد إختلاف بين الباحثين حول أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلا أن أغلب الدراسات السابقة تتفق على تقسيم أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلي قسمين (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الأشخاص ، على سبيل المثال دراسات كل من (Spector et al., 2006; Sajid et al., 2012; Bennett & Robinson, 1995; Coralia et al., 2013)
- ٥- إختلفت الدراسات حول مدي تأثير المتغيرات الديموجرافية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التنظيمية علي سبيل المثال دراسات كل من: (Nyarko et al. , 2014; Dorothea, 2013; Oluwakemi & Olanrewaju, 2014)
- ٦- أوضحت بعض الدراسات دور إدارة المواهب في قيادة الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي والتي من ضمنها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها إلا أنها من الدراسات النظرية التي لا يمكن تعميمها لإفتقارها إلي الأدلة التجريبية (Mensah, 2014).
- ٧- عدم وجود دراسات علمية - علي حد علم الباحثين - عربية أو أجنبية تناولت أثر ممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

(ب) إستنتاجات الباحثين من الدراسات السابقة :

تتمثل الفجوة البحثية في أنه لم تتناول أي من الدراسات السابقة دراسة أثر ممارسات ادارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، مما يعطي للدراسة أهمية خاصة نظراً لحداثة الموضوع وأهمية مجال تطبيقه ، لذا تسعى الدراسة الحالية إلي سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة " أثر ممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بالتطبيق علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة " .

ج- مدي الإستفادة منها في الدراسة الحالية:

- ١- تم الإستفادة من هذه الدراسات في تحديد ممارسات إدارة المواهب والمتمثلة في (تحديد الواهب، جذب المواهب ، تنمية المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب) .
- ٢- وكذلك ساعدت علي تحديد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة والتي تمثلت في (التخريب ، الإنسحاب ، الإنحراف في الإنتاج) .
- ٣- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المقاييس المستخدمة في الدراسة .
- ٤- تم تطبيق الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المواهب في منظمات حكومية وغير حكومية ، ومنظمات ربحية ومنظمات غير هادفة للربح ، كما شملت منظمات خدمية وأخرى إنتاجية ، وعلى الرغم من ذلك لم يكن للبيئة المصرية نصيب كافي من هذه الدراسات مما دفع الباحثين إلي تطبيقها علي الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة .

الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحثون بعمل دراسة إستطلاعية بهدف الإلمام بجوانب موضوع البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية وتحديد مشكلة البحث وصياغتها في مجموعة من التساؤلات بشكل دقيق ، وصياغة الفروض الرئيسية للدراسة ، وتمت هذه الدراسة عبر مرحلتين كما يلي :

١/٤ الدراسة الاستطلاعية المكتبية :

قام الباحثون بالاطلاع على العديد من الدراسات والكتب والمقالات المتعلقة بموضوعات الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات الثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث أسفرت تلك المرحلة على النتائج التالية: المفاهيم الأساسية لإدارة المواهب وممارساتها، مفاهيم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة وأبعادها ، مقاييس كل من إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

وتمثلت الفجوة البحثية النظرية في عدم وجود دراسات أجنبية أو عربية - علي حد علم الباحثين - تناولت أثر ممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

٢/٤ الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

قام الباحثون بعمل دراسة إستطلاعية ميدانية ، تم فيها إجراء مقابلات متعمقة^(١) مع عدد ٣٠ من القيادات الأكاديمية وبعض العاملين في الوحدات محل الدراسة ، بالإضافة إلي الملاحظة الشخصية للباحثين وذلك بهدف التعرف علي :

- ١- مدى وجود معايير موضوعية لتقييم أداء الموهوبين بالوحدات ذات الطابع الخاص.
- ٢- مدى إمتلاك الوحدات للكفاءات التي تؤهلها لجذب العاملين الموهوبين.
- ٣- مدى قدرة الوحدات علي جذب الموهوبين للعمل فيها.
- ٤- مدى وجود فرص لتعليم وتطوير الموهوبين في الوحدات ذات الطابع الخاص.
- ٥- مدى قدرة الرواتب والمزايا الوظيفية في الوحدات علي الإحتفاظ بالموهوبين.
- ٦- مدى إهدار العاملين في الوحدات للموارد والادوات الخاصة بالعمل.
- ٧- مدى إهدار بعض العاملين وقت العمل في التسلية بدلا من العمل.
- ٨- مدى تحدث بعض العاملين في الوحدات في الهاتف لفترات طويلة.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة الدراسة وصياغة الفروض ، وتتمثل هذه النتائج في الآتي :

- ١- قصور في المعايير الموضوعية بكل وحده، وبالتالي لا يمكن الإستناد عليها في تقييم أداء الموهوبين.
- ٢- تمتلك كل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص القيادات الأكاديمية والإدارية التي تؤهلها لجذب العاملين الموهوبين للعمل فيها.
- ٣- تجذب سمعة الوحدات ذات الطابع الخاص بعض العاملين الموهوبين للعمل فيها.
- ٤- يري بعض الموظفين أن الرواتب والمزايا الوظيفية التي يحصلون عليها غير عادلة وغير متناسبة مع حجم الجهد المبذول في العمل.
- ٥- قصور في تقديم البرامج المخصصة لتعليم وتدريب وتطوير الموهوبين.
- ٦- تعتمد بعض العاملين إهدار الأدوات والمواد والممتلكات الخاصة بالعمل.

(١) تمت المقابلة مع عدد (١٥) من القيادات الأكاديمية، وعدد (١٥) من العاملين في الوحدات والوحدات التابعة لكلية التجارة والتربية والهندسة والحساب العلمي، في الفترة من ١٥ / ٢ / ٢٠١٧ حتى ٢٠١٧ / ٢ / ٢٠١٩ بالإضافة إلي الملاحظة الشخصية للباحثين.

- ٧- قضاء بعض العاملين الكثير من الوقت في التسلية والأحاديث الجانبية بدلاً من العمل .
- ٨- إهدار بعض الموظفين وقت العمل في إجراء مكالمات شخصية طويلة .
كما رصد الباحثون مجموعة من الظواهر الأخرى بالاعتماد على ملاحظاتهم الشخصية والتي يمكن عرضها كما يلي :
- ١- لاحظ الباحثون عدم تواجد بعض الموظفين في أماكن عملهم.
 - ٢- كما لاحظ الباحثون عدم تعامل بعض العاملين بشكل لائق مع طالبي الخدمات.
 - ٣- لاحظ الباحثون أن بعض الموظفين يستخدمون الممتلكات والأثاث التي تخص العمل في أغراض شخصية.
- مما سبق يتضح عدم تبني الوحدات ذات الطابع الخاص لممارسات إدارة المواهب بشكل صحيح في إدارة أعمالها، وتمثل هذا القصور في عدم وجود معايير موضوعية لتقييم أداء الموظفين ، وعدم وجود ميزانية خاصة تعمل على تطويرهم المهنيين ، فضلاً عن عدم جود برامج حقيقية لتعليمهم وتدريبهم، بالإضافة إلى انخفاض المزايا الوظيفية التي يحصلون عليها. وعلى الجانب الآخر، إتضح للباحث ارتفاع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة وتمثل ذلك في إهدار الموظفين لوقت العمل في إجراء مكالمات شخصية طويلة، وإنجاز الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل، واستخدام أدوات العمل في أغراض شخصية، ونظراً لأهمية إدارة المواهب ودورها الإيجابي في قيادة الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي، مما تبرز الحاجة الماسة إلى دراسة تطبيقية تسعى إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

مشكلة الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية بشقيها المكتبية والعملية يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في القصور في فهم وممارسة إدارة المواهب الأمر الذي قد يكون سبب رئيسي في ارتفاع مستوى ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة داخل الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة، حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ؟

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية :

- ١- هل هناك إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم (أكاديميين ، إداريين ، عاملين) حول مستوى ممارسة إدارة المواهب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة ؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم في الوحدات ذات الطابع الخاص حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بإختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي - النوع - العمر) ؟ .
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة ؟ وما هي نوع وقوة هذه العلاقة ؟
- ٤- هل هناك أثر لممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات محل الدراسة ؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة .

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية :

- ١- التعرف على مدى وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم (أكاديمين، إداريين، عاملين) نحو مستوي ممارسة إدارة المواهب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي نحو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بإختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي، النوع، العمر).
- ٣- التعرف على نوع وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.
- ٤- التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية هذه الدراسة للمساهمات التي من المتوقع أن تقدمها على المستوي العلمي والعملية والقومي وتتمثل هذه الإسهامات فيما يلي :

١/٧ الأهمية على المستوي العلمي :

١/١/٧ هذه الدراسة تتناول موضوعين يعتبروا من أهم وأحدث أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وهما إدارة المواهب ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، ومن هنا تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات .

٢/١/٧ تسعى هذه الدراسة إلي بحث أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، حيث إتضح من الدراسات السابقة عدم وجود دراسة عربية أو أجنبية – علي حد علم الباحثين - تناولت أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، وبالتالي تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال المساهمة المتواضعة التي سوف تقدمها لسد هذه الفجوة البحثية.

٣/١/٧ تأتي هذه الدراسة إستكمالاً لدراسة (Mensah, 2014) الذي أوصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الواقع العملي حول إدارة المواهب وتأثيرها على الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي والتي من بينها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٤/١/٧ المساهمة في تحديد العوامل التي تعمل علي التقليل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

٢/٧ الأهمية على المستوي العملي :

١/٢/٧ تأتي الأهمية العملية للبحث من خلال أهمية وحيوية البيئة التي سوف يطبق فيها البحث ، حيث تؤدي الوحدات ذات الطابع الخاص دوراً حيوياً في خدمة وتنمية المجتمع المحيط بها .

٢/٢/٧ تعد قضية إرتفاع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص في الوقت الحالي من القضايا الهامة والحرجة ، وذلك لإنعكاساتها السلبية علي سمعة

لإنعكاساتها السلبية علي سمعة وجودة الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات ، ومن ثم فإن تحسين ممارسات إدارة المواهب سوف يقلل من ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، الأمر الذي ينعكس علي تحسين مستوي جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات للمجتمع .

٣/٢/٧ إعتبر العديد من الباحثين مثل (Liu Zhen & XU Meixin, 2012; Neff,2009,p:1) أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمثابة مصدر جديد ثالث لتحقيق الربح ، وبالتالي يتوقع الباحث أن نتائج هذا البحث ستؤدي إلي زيادة العوائد المالية لتلك الوحدات من خلال الكشف عن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة والعمل علي علاجها .

٣/٧ الأهمية علي المستوي القومي :

١/٣/٧ تزداد أهمية هذا البحث علي المستوي القومي خصوصاً مع أهمية الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات، حيث تعتبر هذه الخدمات من الخدمات الحيوية الهامة التي تمس كافة المواطنين، وأن عدم قيام الوحدات بتقديم هذه الخدمات بالشكل المطلوب يؤثر سلبياً علي الصورة الذهنية للدولة أمام المواطنين.

٢/٣/٧ إن الإهتمام بهذه الوحدات وحل مشاكلها سوف يساعد علي زيادة مواردها، وبالتالي يمكن أن يسهم ذلك في تخفيف أعباء الموزانة العامة للدولة.

فروض الدراسة :

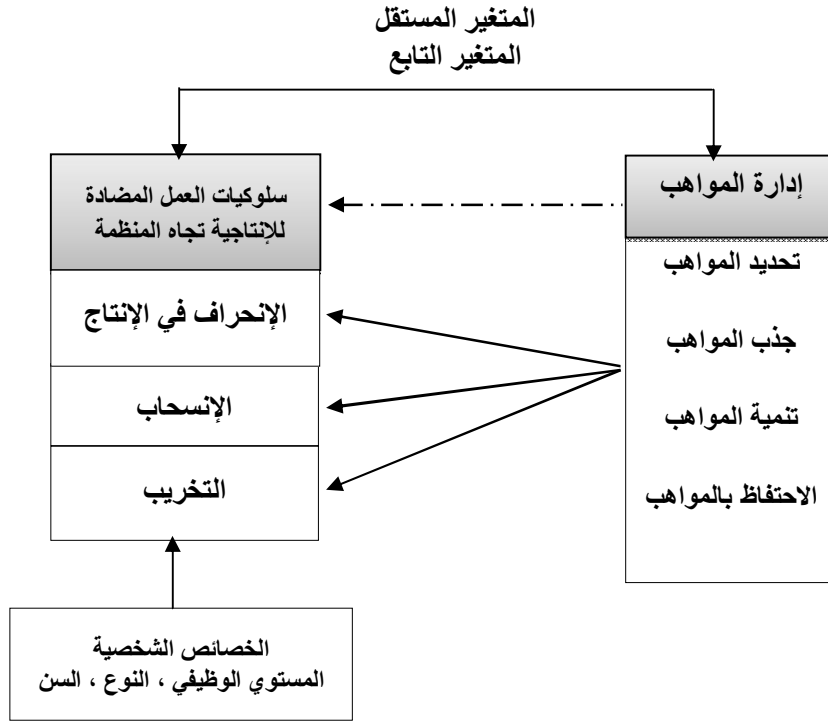
تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية فإن هذا البحث يسعى لإختبار الفروض التالية :

- ١- لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم (أكاديميين ، إداريين ، عاملين) نحو مستوي ممارسات إدارة المواهب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة باختلاف خصائصهم الشخصية (للمستوي الوظيفي ، النوع ، السن) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .
- ٣- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .
- ٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

ويشتق من الفرض الرابع الفرضيات الفرعية الآتية :

- ١-٤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي التخريب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .
- ٢-٤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنسحاب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .
- ٣-٤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنحراف في الإنتاج في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .

ويوضح الشكل التالي رقم (١) التالي النموذج النظري للعلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة .



شكل (١)

النموذج النظري للعلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة.

المصدر : من إعداد الباحث

منهجية الدراسة :

يعرض هذا الجزء البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها ومجتمع وعينة البحث ، ومتغيرات الدراسة ، وأساليب قياسها ، وأداة جمع البيانات ، وأساليب تحليل البيانات واختبارات فروض الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

١/٩ البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها :

إعتمد الباحث على نوعين من البيانات لتحقيق أهداف الدراسة وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات :

١/١/٩ البيانات الثانوية :

وهي البيانات التي إستعان بها الباحثون في بلورة مشكلة البحث وأسئلة الدراسة وصياغة الفروض، وتكوين الإطار النظري للدراسة وقياس متغيراتها وفي تحديد مجتمع الدراسة وتوزيع مفرداتها، وتم الحصول عليها من خلال الإعتماد على الكتب والرسائل العلمية والدوريات التي تناولت إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، وكذلك سجلات إدارة شؤون العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص، والنشرة الإحصائية ٢٠١٦-٢٠١٧ م .

٢/١/٩ البيانات الأولية :

تم الحصول على البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة وذلك للتعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، وتم جمع البيانات من خلال الإعتماد على قائمة إستقصاء تم توزيعها على العاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. وقد تم تصميم أداة جمع البيانات في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء المقاييس التي إعتد عليها وصممها باحثون آخرون.

٢/٩ مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة والتي بلغ عددها ٦٧ وحدة ذات طابع خاص ، حيث بلغ إجمالي عدد العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص ٢٩١١ عامل وذلك حتى يونيو ٢٠١٧ .
وتتمثل وحدة المعاينة في الدراسة الحالية في العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص سواء كانوا أكاديميين أو إداريين أو عاملين .

واعتمد الباحثون على أسلوب العينة في تحديد مفردات الدراسة، وبلغ حجم العينة ٣٤٠ مفردة تم تحديدها بإستخدام المعادلة التالية (إدريس، ٢٠٠٨) .

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث أن :

(N) = حجم مجتمع البحث

(n) = حجم العينة

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي ١.٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%

(P) = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع الدراسة وهي = ٥٠%

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠,٠٥

$$٠.٢٥ \times ٢ (١.٩٦) \times ٢٩١١$$

حجم العينة = ----- = ٣٤٠ مفردة .

$$٠.٢٥ \times ٢ (١.٩٦) + ٠.٠٠٢٥ \times ٢٩١١$$

وتم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية في تحديد مفردات الدراسة ، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلي ثلاث طبقات ، تمثل الطبقة الأولى فئة الأكاديميين ، بينما تمثل الطبقة الثانية فئة الإداريين ، وتمثل الفئة الثالثة العاملين ، وتم تحديد حجم العينة في كل طبقة أو مجموعة وفقاً للوزن النسبي لكل فئة في مجتمع البحث ، وقام الباحث بزيادة حجم العينة الي ٤٠٠ مفردة وذلك لتجنب خطأ العينة ولزيادة تمثيل مجتمع البحث ، ويوضح جدول رقم (١) حجم العينة في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة .

جدول (١)

حجم العينة في كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة

حجم العينة	النسبة	العدد	بيان
٢٨ مفردة	٧%	٢٠٣	القيادات الأكاديمية
٢٨ مفردة	٧%	٢٠٨	الإداريين
٣٤٤ مفردة	٩٣%	٢٥٠٠	العاملين
٤٠٠ مفردة	١٠٠%	٢٩١١	الاجمالي

المصدر : من اعداد الباحث

وبعد ذلك تم تحديد عدد الأكاديميين والإداريين والعاملين في كل وحدة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (وفقا للوزن النسبي لكل وحدة) ، ثم تم سحب عينة منتظمة من سجلات العاملين بالوحدات المذكورة ، ويوضح الجدول التالي ، جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة داخل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة ..

٣/٩ متغيرات الدراسة وأساليب قياسها :

تهتم الدراسة الحالية بدراسة أثر ممارسات إدارة المواهب (متغير مستقل) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة (متغير تابع) ، بالإضافة إلى تأثير العوامل الشخصية (المستوي الوظيفي- النوع - العمر) على اتجاهات المستقضي منهم نحو ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والمقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية لقياسها على النحو الآتي :

١/٣/٩ إدارة المواهب (المتغير المستقل) :

تم قياس إدارة المواهب استناداً إلى المقياس المعد بواسطة (فاطمة ، ٢٠١٤؛ El-nakhala, 2013) ويتكون هذا المقياس من (٣٧) عبارة موزعة على أبعاد إدارة المواهب الفرعية الأربعة لتحديد المواهب (٥) عبارات، جذب المواهب (١٠) عبارات، تنمية المواهب (١٠) عبارات ، الإحتفاظ بالمواهب (١٢) عبارة . واتفقت أغلب الدراسات علي أن أهم أبعاد إدارة المواهب هي (تحديد المواهب، جذب المواهب ، تنمية المواهب ، الإحتفاظ بالمواهب) علي سبيل المثال دراسة (فاطمة، ٢٠١٤؛ El nakhala, 2013; Shafieian, 2014; Shir Khan & Nazari, 2014).

وتم قياس إستجابات القيادات الأكاديمية والعاملين نحو ممارسات إدارة المواهب على مقياس ليكرت للموافقة / وعدم الموافقة ذي الخمس نقاط والذي يتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١) ، بالإضافة إلى وجود حيادية بالمنتصف (٣) . بلغ ألفا كرونباخ في هذه الدراسة (٠,٩٦٤) .

٢/٣/٩ سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة (المتغير التابع) :

تم قياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة استناداً إلى المقياس المعد بواسطة (Spector et al., 2006) ويتكون هذا المقياس من (١٤) عبارة موزعة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية وهي: التخريب (٤) عبارات، الإنسحاب (٦) عبارات، الإنحراف في الإنتاج (٤) عبارات.

وقد إتفقت أغلب الدراسات علي أن أهم أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التنظيمية هي (التخريب ، الإنسحاب ، الإنحراف في الإنتاج) علي سبيل المثال دراسة (Bennett & Robinson, 1995; Coralia et al., 2013) وتم قياس إستجابات القيادات الأكاديمية والعاملين نحو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة على مقياس ليكرت للموافقة / وعدم الموافقة ذي الخمس نقاط والذي يتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١)، بالإضافة إلى وجود حيادية بالمنتصف (٣). بلغ ألفا كرونباخ في هذه الدراسة (٠,٩٠٤).

٣/٣/٩ المتغيرات الرقابية (العوامل الشخصية) :

تم قياس مجموعة من المتغيرات الخاصة بالخصائص الشخصية والتي أثبتت الدراسات أنها تؤثر على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، وهذه المتغيرات تتمثل في (المستوي الوظيفي - النوع - العمر) ، تم قياس المستوي الوظيفي من خلال ثلاث فئات (مدير مركز - مدير إداري - عاملين) ، وتم إدخال البيانات بالترجيح التالي : ١ = مدير مركز ، ٢ = مدير إداري ، ٣ = عاملين، وتم قياس الجنس من خلال فئتين (ذكر وأنثي) ، وتم إدخال البيانات بالترجيح التالي: ١ = ذكر ، ٢ = أنثي، وتم قياس فئات العمر بالسنوات من خلال أربع فئات، وتم إدخال البيانات بالترجيح التالي: ١ = أقل من ٣٠ سنة، ٢ = من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ٣ = من ٤٠

أقل من ٣٠ سنة، ٢= من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ٣= من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ٤= من ٥٠ سنة فأكثر .

٤/٩ أداة الدراسة وطرق جمع البيانات :

تم الإعتماد في الدراسة الحالية على قائمة الاستقصاء الموجه كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة مجتمع البحث، واشتملت القائمة على ثلاثة أجزاء يتعلق الجزء الأول فيها بقياس إدارة المواهب، وأما الجزء الثاني فيتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، أما الجزء الثالث فيتعلق بالخصائص الشخصية. وقد قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستقصاء على القيادات الأكاديمية والإداريين والعاملين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة بأنفسهم، وكان عدد القوائم الصحيحة ٣٦٧ قائمة حيث إستبعد الباحثون ٣٣ قائمة لعدم إكتمال بياناتهم، أي أن نسبة الردود الصحيحة بلغت ٩١,٧٥%.

٥/٩ أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض :

تم إستخدام البرامج الإحصائية الجاهزة علي الحاسب الآلي ومنها برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولقد إعتد الباحثون علي الأساليب الإحصائية الآتية لمعالجة وتحليل البيانات :

✳ أساليب التحليل الوصفي: إعتد الباحثون علي أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك في تحليل ووصف إستجابات المستقي منهن وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة وهي إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التنظيمية.

✳ أسلوب معامل الفا كرونباخ " Alpha Correlation coefficient " : وذلك لإختبار درجة الإعتمادية في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، وتم إختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإعتمادية لتركزه علي درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

✳ أسلوب التحليل العملي الاستكشافي : وتم الإستعانة به لقياس صدق البناء عن طريق حساب معامل الارتباط بين العبارات المستخدمة في كل مقياس والأبعاد المختلفة لكل مقياس .

✳ معامل ارتباط بيرسون وهو من أكثر المقاييس إستخداما ودقة إذا تحققت الشروط اللازمة لحسابه فهو يصف العلاقة بين متغيرين مستمرين، وتم إستخدام هذا الأسلوب الإحصائي في هذه الدراسة للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التنظيمية .

✳ أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه One- Way ANOVA : حيث يعتبر أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن إستخدامها في تحديد الفروق بين متوسطات المجتمعات المختلفة . وإعتد الباحث علي أسلوب تحليل التباين احادي الإتجاه لبيان مدي الاختلاف بين فئات مجتمع الدراسة حول ممارسات إدارة المواهب، بالإضافة إلي إستخدامة لبيان الفروق بين فئات مجتمع الدراسة حول مستوي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بإختلاف الخصائص الشخصية (المستوي الوظيفي- النوع - السن) .

✳ أسلوب الإنحدار المتعدد : حيث يساعد أسلوب تحليل الإنحدار علي التحقق من وجود علاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة ، إختبار T - Test وإختبار Test - F الملازمين لأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك من أجل التحقق من مستوى المعنوية و الدلالة الإحصائية لنوع و قوة العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة و لإختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة.

١٠- نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض :

١/١٠ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

يوضح الجدول التالي، جدول رقم (٣) التوصيف الوصفي لمتغير إدارة المواهب وأبعادها كما يلي :

جدول (٣)

التوصيف الإحصائي لممارسات إدارة المواهب

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٢	غير موثق	٠,٧٧٤	٢,٦٨٢	تحديد المواهب
١	غير موثق	٠,٧٠١	٢,٦٨٤	جذب المواهب
٣	غير موثق	٠,٧٥٧	٢,٥٠٥	تنمية المواهب
٤	غير موثق	٠,٨٤٣	٢,٤٠٧	الإحتفاظ بالمواهب
	غير موثق	٠,٦٧٦	٢,٥٤٢	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي العام لممارسات إدارة المواهب في الوجدات ثلث الطابع الخس بجامعة الفصورة (٢,٥٤٢) وبانحراف معياري (٠,٦٧٦)، وهذا يعني أن مستوى ممارسات إدارة المواهب داخل هذه الوجدات أقل من الوسط الحسابي للوجدات في المقيلس (ثلاث نقاط)، مما يدل علي إنخفاض ممارسة هذه الوجدات لإدارة المواهب بشكل كفي .

ويأتي متغير جذب المواهب في المرتبة الأولى من حيث مستوى ممارسات إدارة المواهب داخل الوجدات ثلث الطابع الخس، حيث حصل على متوسط حسابي (٢,٦٨٤) وهو يشير إلي أن عوامل جذب الموهوبين في هذه الوجدات ضعيفة والتي من بينها المرتب والحوافز المادية وغير المادية، لكن في فس الوقت تتج هذه الوجدات في جذب فضل الموهوبين لإمتلاكها القبايات الأكاديمية التي تؤهلها لجذب الموهوبين، ويأتي في المرتبة الثانية تحديد المواهب بمتوسط حسابي (٢,٦٨٢) وهو يشير إلي قدرة هذه الوجدات علي تحديد من هو الموظف الموهوب، لكن في فس الوقت لا يوجد معيار لدي المعينين في هذه الوجدات لتحديد نوع المهارات الأساسية اللازمة للموهوبين عند الإختبار، وفي المرتبة الثالثة تنمية المواهب وهو يشير إلي أن عوامل تنمية المواهب في هذه الوجدات ضعيفة والتي من بينها عدم تخصيص ميزانية خاصة لتدريب الموهوبين بالإضافة إلي عدم تهيئة بيئة عمل مناسبة لهم، وفي المرتبة الأخيرة الإحتفاظ بالمواهب وهو يشير إلي أن العوامل التي تساعد علي الإحتفاظ بالمواهب في هذه الوجدات منخفضة، والتي من بينها تنني الرواتب والمكافآت في هذه الوجدات، وعدم عدالتها مع الأداء المببول، بالإضافة إلي عدم ضمانها ولاء الموهوبين، كما أن حزمة

بالإضافة إلي عدم ضمانها ولاء المهويين، كما أن حزمة التعويضات غير المادية جلبت ضعيفة ولا تساعد علي الإحتفاظ بالمهويين.
وفيما يتعلق بالإحصاء الوصفي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة فيتناول الجدول رقم (٤) الوصف الإحصائي له كما يلي :

جدول (٤)

التوصيف الإحصائي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
٢	مؤلق	٠,٦٧٥	٣,٥١٨	التخريب
١	مؤلق	٠,٦٢٠	٣,٥١٩	الإسطب
٣	مؤلق	٠,٦٤٤	٣,٤٧٦	الإحرف في الإنتاج
	مؤلق	٠,٦٤٦	٣,٥٠٤	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق جدول رقم (٤) يمكن بيان نتائج الإحصاء الوصفي لمغريات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة كما يلي :

بلغ المتوسط الحسابي العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة (٣,٥٠٤) وانحراف معياري (٠,٦٤٦)، وهذا يعني ان مستوي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مرتفع نسبيا داخل هذه الوحدات. ويأتي التخريب في المرتبة الثانية من حيث مستوي إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بمتوسط حسابي ٣,٥١٨، ولعل تفسير ذلك غياب المساءلة عن تخريب الممتلكات العامة، حيث جاءت تشويه الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات للعملاء في مقدمة التخريب، يليها إهدرا الموارد والادوات الخاصة بالعمل، ويأتي الإنسحاب في المرتبة الأولى من حيث مستوي إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة داخل الوحدات ذات الطابع الخاص بمتوسط الحسابي له (٣,٥١٩) ، وكانت أكثر سلوكيات الإنسحاب إنتشاراً هي قضاء كثير من الوقت في التسلية بدلاً من العمل، يليه إنجاز الأعمال الشخصية، ثم إجراء مكالمات شخصية طويلة أثناء العمل، أخيراً التغب عن العمل بحجة المرض، وقد جاء الإنحراف في الإنتاج في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٤٧٦) ، وكانت أكثر سلوكيات الإنحراف في الإنتاج إنتشاراً هي العمل ببطء مع القدرة علي العمل بشكل أسرع، يليه عدم تنفيذ التعليمات، وأخيراً عدم أداء العمل بشكل صحيح.

٢/١٠ نتائج فروض الدراسة :

يعرض الجزء التالي نتائج إختبارات فروض الدراسة كما يلي :

١/٢/١٠ إختبار الفرض الأول :

لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم (أكاديميين، إداريين ، عاملين) نحو مستوي ممارسات إدارة المواهب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .

لإختبار صحة هذا الفرض تم الإستعانة بأسلوب التباين أحادي الإتجاه One-Way ANOVA ويوضح جدول رقم (٥) إتجاهات المستقضي منهم (أكاديميين ، إداريين

إداريين ، عاملين) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة نحو ممارسات إدارة المواهب .

جدول (٥)

تحليل التباين الأحادي الإتجاه One-Way ANOVA لإتجاهات المستقضي منهم
(أكاديميين ، إداريين ، عاملين) حول ممارسات إدارة المواهب

مستوي الدالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	ممارسات ادارة المواهب
٠,٠٠٠	٢٠,٠٨٥	١٠,٩٩١ ٠,٥٤٧	٢ ٣٦٥ ٣٦٧	٢١,٩٨١ ٢١٦,٦٩٢ ٢٣٨,٦٧٣	تحديد المواهب بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٠٠٠	١٦,٣٦٨	٧,٥٨٩ ٠,٤٥٦	٢ ٣٦٥ ٣٦٧	١٥,١٧٩ ١٨٠,٦٣٨ ١٩٥,٨١٧	جذب المواهب بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٠٠٠	١٨,٨٨٠	٩,٩٢٨ ٠,٥٢٦	٢ ٣٦٥ ٣٦٧	١٩,٨٥٥ ٢٠٨,٢٢٤ ٢٢٨,٠٧٩	تنمية المواهب بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي
٠,٠٠٠	١٢,٢٣٨	٨,٢٤٨ ٠,٦٧٤	٢ ٣٦٥ ٣٦٧	١٦,٤٩٦ ٢٦٦,٨٧٩ ٢٨٣,٣٧٤	الاحتفاظ بالمواهب بين المجموعات داخل المجموعات الاجمالي

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يُضح من نتائج جدول رقم (٥) وجود إختلافات تلت دلالة إحصائية بين إتجاهات المسقضي منهم (أكاديميين ، إداريين ، عاملين) نحو مسقضي ممرسلت إدارة المواهب في الوحدات تلت الطابع الخط محل الدراسة ، حيث أظوت نتائج تحليل التباين أحلي الإتجاه لممرسلت إدارة المواهب وجود فروق تلت دلالة إحصائية بين فئلت المسقضي منهم، حيث تلت قيمة إختبار F إلي الحد الذي يجعلها دالة عند مسقضي معنوية ٠,٠٥ .

ويفسر البحث النتيجة السابقة إلي أنه لا يتم تطبيق ممرسلت إدارة المواهب علي كافة المستويات الإدارية بالوحدات ، وذلك لأن إختلافات لا تترك هذه الممرسلت ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فلطمة ، ٢٠١٤) ، ودراسة (ميرفت ، ٢٠١٣) في ضوء ما سبق ووفقا لإختبار F فإنه يمكن رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي نص علي أنه توجد إختلافات تلت دلالة إحصائية بين المسقضي منهم (أكاديميين ، إداريين ، عاملين) نحو مسقضي ممرسلت إدارة المواهب في الوحدات تلت الطابع الخط محل الدراسة .

ولمعرفة مصدر التباين بين مفردات العينة حول مملكت إدارة الموهب تم إجراء
باستخدام
"POST-HOC TEST" كما هو موضح في جدول رقم (٦) .

جدول (٦)
مصدر التباين بين مفردات العينة حول ممارسات إدارة المواهب

المتغير المستقل	المستوي الوظيفي	الفئات المقارنة	الفرق بين متوسطين	مستوي المعنوية
إدارة المواهب	مدير مركز	مدير إداري	-٠.٢٢٨٥٦	٠.٢١٨
	مدير إداري	موظف	٠.٤٨٠٤٧	٠.٠٠١
		موظف	٠.٧٠٩٠٣	٠.٠٠٠

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المركز والمدير الإداري ، وذلك عند مستوي دلالة ٠.٠٠٠ ، وبالتالي فإن أكثر الفئات إدراكاً لممارسات إدارة المواهب هو فئة الموظفين، يليها فئة المدير الإداري .
٢/٢/١٠ إختبار الفرض الثاني :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة باختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي ، النوع ، السن) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .

لإختبار صحة هذا الفرض تم تطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه ، كذلك تم تطبيق إختبار T-Test لعينتين مستقلتين لإختبار متغير النوع وذلك علي النحو التالي :

١/٢/٢/١٠ الإختبارات الإحصائية لتأثير إختلاف المستوي الوظيفي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة :

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الإتجاه One-Way ANOVA بغرض تحديد مدي وجود فروق بين إتجاهات المستقضي منهم حول مستوي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بإختلاف المستوي الوظيفي كما هو موضح بجدول رقم (٧) .

جدول (٧)
جدول تحليل التباين الاحادي الإتجاه لتأثير المستوي الوظيفي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

الدلالة الإحصائية	المعنوية	F	المتوسط الحسابي			الابعاد
			عاملين	مدير اداري	مدير مركز	
معنوي	٠,٠٠٠	١٢,٩٤	٣,٥٧٩	٢,٩٩١	٣,٢٢٦	التخريب
معنوي	٠,٠٠٠	١٥,٠٠٩	٣,٥٧٤	٢,٩٢٥	٣,٤٢٨	الانسحاب
معنوي	٠,٠٠٠	١٣,٨٠	٣,٥٣٤	٢,٨٩٦	٣,٣٠٩	الانحراف في الإنتاج
معنوي	٠,٠٠٠	١٣,٩١٦	٣,٥٦٣	٢,٩٣٧	٣,٥٢١	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، جدول رقم (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم باختلاف المستوي الوظيفي وذلك نحو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة حيث تصل قيمة إختبار F إلي الحد الذي يجعلها دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .
ولمعرفة مصدر التباين بين المستوي الوظيفي للعينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD بإستخدام إختبار "POST-HOC TEST" كما هو موضح في جدول رقم (٨)

جدول (٨)

مصدر التباين بين المستوي الوظيفي حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير التابع	المستوي الوظيفي	الفئات المقارنة	الفرق بين متوسطين	مستوي المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	مدير مركز	مدير إداري	-٠.٦٢٦٧٤	٠.٠٠٠
	مدير إداري	موظف	-٠.٣٦٩٢٧	٠.٠٠٢
	مدير إداري	موظف	٠.٢٥٧٤	٠.٠٠٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مدير المركز والمدير الإداري ، وذلك عند مستوي دلالة ٠.٠٠٠ ، وبالتالي فإن أكثر الفئات إدراكاً لحدوث سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هو المدير الإداري، يليها فئة الموظفين .
٢/٢/٢/١٠ الإختبارات الإحصائية لتأثير النوع علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة :

تم تطبيق إختبارات T-Test لعينتين مستقلتين لإختبار النوع بغرض تحديد مدي وجود فروق في اتجاهات المستقضي منهم في الوحدات محل الدراسة نحو ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٩) علي النحو التالي :

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج إختبار T-Test لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة مع النوع

الأبعاد	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		اختبار T	مستوي المعنوية	الدلالة الإحصائية
	ذكر	انثي	ذكر	انثي			
التخريب	٣,٥٧٩	٣,١٤٩	٦٠٠	٩٤٢	٤,٥٦٤	٠,٠٠٠	معنوي
الانسحاب	٣,٥٨٧	٣,١٦٦	٥٥٥	٨٤٢	٤,٧٦٢٠	٠,٠٠١	معنوي
الانحراف في الإنتاج	٣,٥٤٩	٣,٠٣٥	٥٣٦	٩٨٣	٥,٨٠٥	٠,٠٠٠	معنوي
الدرجة الكلية	٣,٥٧١	٣,١١٦	٥٦٣	٩٢٢	٥,٠٤٣	٠,٠٠٢	معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(أن قيمة إختبار T معنوية لجميع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ، مما يعني وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم في الوحدات محل الدراسة بإختلاف النوع ذكر / أنثي نحو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه (أي أن الذكور أكثر ممارسة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة من الإناث .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Nyarko et al.,2014) من حيث عدم وجود فروق بين الجنسين فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dorothea, 2013) من حيث وجود فروق بين الجنسين فيما يتعلق بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ومن حيث أن الرجال أكثر ممارسة لسلوكيات العمل المضادة من النساء .

ويفسر الباحث ذلك أن الرجال قد تكون طبيعتهم ذا نزعة عصبية ويشعرون بالظلم من قبل المنظمة مما يجعلهم يندفعون بردود فعل سلبية تجاه الوحدات التي يعملون فيها سواء بالتخريب أو الإنسحاب أو أي شكل آخر من أشكال سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

٣/٢/٢/١٠ الإختبارات الإحصائية لتأثير فئة العمر علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة :

تم تطبيق أسلوب تحليل التباين الأحادي الاتجاه One-Way ANOVA بغرض تحديد مدى وجود فروق بين إتجاهات المستقضي منهم حول مستوي سلوكيات العمل . (

جدول (١٠)

جدول تحليل التباين الاحادي الاتجاه لتأثير فئة العمر علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

الأبعاد	المتوسط الحسابي				F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
	أقل من ٣٠ سنة	٣٠ من الي أقل من ٤٠	٤٠ من الي أقل من ٥٠	٥٠ من سنة فأكثر			
التخريب	٣,٦٦١	٣,١٨٧	٣,٠٧٣	٣,١٦٠	١٨,١٤٤	٠,٠٠٠	معنوي
الانسحاب	٣,٦٥٨	٣,١٩٥	٢,٩٤٧	٣,٣٨١	٢٤,١٦٠	٠,٠٠٠	معنوي
الانحراف في الانتاج	٣,٦٠٦	٣,١٦٨	٣,٠٣٦	٣,٢٠٥	١٦,٧٩٦	٠,٠٠٠	معنوي
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة Y	٣,٦٤١	٣,١٨٣	٣,٠١٨	٣,٢٤٨	١٩,١٧	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

(وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم بإختلاف العمر، وذلك نحو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص

المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة حيث تصل قيمة إختبار F إلى . ولمعرفة مصدر التباين بين فئات العمر للعينة حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تم إجراء الإختبارات البعدية بطريقة أقل فرق معنوي LSD باستخدام إختبار 'POST' .. (

جدول (١١)

مصدر التباين بين فئات العمر حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغير التابع	فئات العمر	الفئات المقارنة	الفرق بين متوسطين	مستوي المعنوية
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر	-٠.٢٠٧٤١ -٠.٤٩٤٦١ -٠.٦٨٣٧٠	٠.١٠٧ ٠.٠٠٢ ٠.٠٠٠
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر	-٠.٢٨٧٢٠ -٠.٤٧٦٢٩	٠.٠١٦ ٠.٠٠١
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	من ٥٠ سنة فأكثر	-٠.١٨٩٠٩	٠.٢٥٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

سنة .

يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقا (للمستوي الوظيفي ، النوع ، السن) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bibi et al.,2013) في وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية. ويفسر الباحث هذه النتيجة في عدم وجود قواعد وسياسات واحدة تحكم العمل، كما أن هذه القواعد لا تطبق علي جميع الفئات العمرية.

(يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة باختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي ، النوع ، السن) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي ممارسة

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة باختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي ، النوع ، السن) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .

٣/٢/١٠ اختبار الفرض الثالث :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة. وفي سبيل التحقق من هذا الفرض سوف يتم إجراء تحليل الارتباط لبيرسون بين متغيري ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة علي النحو التالي :

١/٣/٢/١٠ مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (١٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الانحراف في الانتاج	الانسحاب	التخريب	الاحتفاظ بالمواهب	تنمية المواهب	جذب المواهب	تحديد المواهب	الابعاد
						١	تحديد المواهب
					١	**٠,٤٨٣	جذب المواهب
				١	**٠,٦٨٠	**٠,٤٥٥	تنمية المواهب
			١	**٠,٦٢٩	**٠,٦٣١	**٠,٤٥١	الاحتفاظ بالمواهب
		١	**٠,٢٤٨-	**٠,٣٠٥-	**٠,٢٢٧-	**٠,١٧٦-	التخريب
	١	**٠,٦٨٤	**٠,٥٢٨-	**٠,٥٩٤-	**٠,٤٩١-	**٠,٢٢١-	الانسحاب
١	**٠,٨٥٧	**٠,٨٠٤	**٠,٣٤١-	**٠,٤١٣-	**٠,٣٦٢-	**٠,١٨٤-	الانحراف في الانتاج

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

** تشير الي ان معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوي معنوية ٠,٠١ ، يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط ما يلي :

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، حيث بلغ معامل الارتباط بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة ويرى الباحث أن النتيجة السابقة تعكس إمكانية الحد من زيادة وانتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة من خلال تحسين ممارسات إدارة المواهب داخل الوحدات ذات الطابع الخاص، كما ان هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Mensah,2014) والتي تنص علي وجود علاقة عكسية بين إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

وبناء علي ذلك يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة .

٤/٢/١٠ اختبار الفرض الرابع :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة . والذي ينقسم إلي الفروض الفرعية الآتية :

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي التخريب في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة محل الدراسة.

- ٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنسحاب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنحراف في الإنتاج في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.

١٠/٢/٤/١ اختبار الفرض الرئيسي :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة .
تم استخدام أسلوب الانحدار المتدرج Stepwise ، ويوضح جدول رقم (١٣) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج بهدف تحديد أهم متغيرات ممارسات إدارة المواهب تأثيراً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة .

جدول (١٣)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لبيان أكثر متغيرات ممارسات ادارة المواهب تأثيراً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة

الدلالة الإحصائية	مستوي المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار Standardized	متغيرات النموذج
	٠,٠٠٠	٤٦,٨٨٣	٠,٠٩٦	٤,٥٠٩	الثابت
معنوي	٠,٠٠٠	٩,٣٠٦-	٠,٠٤٠	٠,٤٩٤-	تنمية المواهب xc
معنوي	٠,٠٠٠	٤,٩١٣-	٠,٠٤٤	٠,٢٢٩-	جذب المواهب xb
معنوي	٠,٠١٢	٢,٥٣٧-	٠,٠٣٣	٠,١١٣-	الاحتفاظ بالمواهب xd
الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٤٣٥٣١			معامل التحديد المعدل = ٠,٤٢١ قيمة F = ٩٧,٤٦٥		

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

أظهر تحليل الانحدار المتدرج أنه من بين ممارسات إدارة المواهب الأربعة تم دخول ثلاثة أبعاد فقط في معادلة الانحدار، وهذه الأبعاد ظهر أن لها تأثيراً ذو دلالة إحصائية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وهي بالترتيب (تنمية المواهب xc - جذب المواهب - احتفاظ بالمواهب xd)، وتفسر هذه المتغيرات ما نسبته ٤٢,١% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة). ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.
ويفسر الباحث النتيجة السابقة أنه من خلال تحسن عملية جذب الموهوبين وإختيار أفضل الأفراد، وتنميتهم والمحافظة عليهم، فإن ذلك يمكن أن يؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة الذي يقبل عليه الأفراد، مما يحسن من سلوكهم تجاه المنظمة.

وفي هذا السياق تشير دراسة (Mensah,2014) أن إدارة المواهب لها تأثير عكسي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بمعنى أن تحسين ممارسات إدارة المواهب سوف يؤدي إلى خفض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

٢/٤/٢/١٠ إختبار الفرض الفرعي الأول :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب على التخريب في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة محل الدراسة .

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من إختبار ممارسات إدارة المواهب على التخريب

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار Standardized Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	٤,٤٠٦	٠,١٤٣	٣٠,٧١٣	٠,٠٠٠	
تحديد المواهب	٠,٠٣٠-	٠,٠٨٤	٠,٥٤٥-	٠,٥٨٦	غير معنوي
جذب المواهب	٠,١٢١-	٠,٠٦٥	١,٧٩٦-	٠,٠٤٣	معنوي
تنمية المواهب	٠,٤٤٨-	٠,١٢١	٣,٢٩٨-	٠,٠٠١	معنوي
الاحتفاظ بالمواهب	٠,٢٥٨-	٠,١٠٣	١,٩٩٨-	٠,٠٤٦	معنوي
معامل التحديد المعدل = ٠,١٠٢		الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٦٤٠١٨			
قيمة F = ١٢,٢٠٨					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

ينضح من جدول رقم (١٤) ما يلي :

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R Square ٠,١٠٢ والذي يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في (ممارسات إدارة المواهب) يفسر ما مقداره ١٠,٢ % من التغير الحاصل في المتغير التابع (التخريب) والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل .
- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث اتضح معنوية المتغيرات المستقلة وكانت قيمة F تساوي ١٢,٢٠٨ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وهو ما يؤكد تأثير ممارسات إدارة المواهب على التخريب.
- العلاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب والتخريب، وتظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معاملات الانحدار Standardized Beta السالبة ، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه جدول رقم (١١) ومن خلال متابعة معاملات Beta ، وأختبار T أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد المواهب - جذب المواهب - تنمية المواهب - الإحتفاظ بالمواهب) لها تأثير معنوي على التخريب فيما عدا (تحديد المواهب) فكان مستوى المعنوية لها ٠,٥٨٦ وهي أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي كان تأثيره غير معنوي، حيث بلغت معاملات بيتا لهذه

المتغيرات (-0,030، -0,121، -0,448، -0,258) وبدلالة قيمة T المحسوبة والبالغة (-1,796، -3,298، -1,998) وهي دالة إحصائية عند مستوي دلالة 5%، كما نلاحظ ان قيمة الثابت تساوي 4,406 وهو ما يعني أن هناك وجودا للتخريب مقدارة 4,406 حتي وإن كانت ممارسات إدارة المواهب = صفر، كما أن أكثر الأبعاد تأثيراً علي التخريب هو تنمية المواهب (-0,448) يليه الإحتفاظ بالمواهب (-0,258) وهو ما يعني أن تغيراً بمقدار وحدة واحده في تنمية المواهب أو الإحتفاظ بالمواهب سوف يؤدي إلي تغيير عكسي في التخريب مقدارة (-0,258، -0,448).

ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي التخريب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة أنه من خلال الإهتمام بالموهوبين وتوفير فرص لتطويرهم وتوافر القيادات المؤهلة لجذب الموهوبين وتحسين العوامل التي تساعد علي الإحتفاظ بهم، يمكن أن يؤثر في سلوك التخريب الذي يقوم به الأفراد من إهدار للموارد وإتلاف للمعدات والممتلكات، وتشويه للخدمات التي تقدم للعملاء ، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من الأعمال التخريبية التي تكون موجهة ضد الوحدات ذات الطابع الخاص. ووفقاً لنموذج الضغط والمشاعر الذي تم وضعه من قبل (Spector & Fox,2005) أنه كلما وجد ضغوط في العمل، كلما أدي ذلك إلي مشاركة الأفراد في أي شكل من أشكال سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ومنها التخريب كرد فعل علي هذه الضغوط، حيث تعمل إدارة المواهب علي خفض ضغوط العمل (chatroodi &Sanjar,2014).

٣/٤/٢/١٠ اختبار الفرض الفرعي الثاني :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنسحاب في الوحدات محل الدراسة.

للتحقق من صحة الفرض الفرعي الثاني سوف يتم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد عند مستوي معنوية 5% ويوضح الباحث نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" علي النحو التالي:

جدول (١٥)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للتأكد من إختبار ممارسات ادارة المواهب علي الإنسحاب

متغيرات النموذج	معاملات الإنحدار Standardized Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	٤,٨٣١	٠,١١٠	٤٣,٨٤٠	٠,٠٠٠	
تحديد المواهب	-٠,٠٩٨	٠,٠٣٧	-٢,١٢٠	٠,٠٣٥	معنوي
جذب المواهب	-٠,١٩٢	٠,٠٥٠	-٣,٤٢٣	٠,٠٠١	معنوي
تنمية المواهب	-٠,٦٥٦	٠,٠٩٣	-٥,٧٧٥	٠,٠٠٠	معنوي
الإحتفاظ بالمواهب	-٠,١٥٩	٠,٠٧٩	-١,٤٧٣	٠,٠٤٢	معنوي
معامل التحديد المعدل = ٠,٣٧٢		الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٤٩١٧٢			
قيمة F = ٦٠,٠٢٣					

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ينضح من جدول رقم (١٥) ما يلي:

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R Square ٠,٣٧٢ والذي يعني أن المتغير المستقل والتمثل في (ممارسات إدارة المواهب) يفسر ما مقداره ٣٧,٢% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإنسحاب) والباقي يرجع إلي تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل.
- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام إختبار F-Test حيث إتضح معنوية المتغيرات المستقلة وكانت قيمة F تساوي ٦٠,٠٢٣ عند مستوي معنوية ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلي معنوية نموذج الإنحدار وهو ما يؤكد تأثير ممارسات إدارة المواهب علي الإنسحاب.
- العلاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب والإنسحاب، وتظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معاملات الإنحدار Standardized Beta السالبة، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه رقم (١٢) ومن خلال متابعة معاملات Beta ، وإختبار T أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد المواهب - جذب المواهب - تنمية المواهب - الإحتفاظ بالمواهب) لها تأثير معنوي علي الإنسحاب، حيث بلغت معاملات بيتا لهذه المتغيرات (-٠,٠٩٨، -٠,١٩٢، -٠,٦٥٦، -٠,١٥٩) وبدلالة قيمة T المحسوبة وبالبالغة (-٢,١٢٠، -٣,٤٢٣، -٥,٧٧٥، -١,٤٧٣) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ٥%، كما نلاحظ أن قيمة الثابت تساوي ٤,٨٣١ وهو ما يعني أن هناك وجودا للإنسحاب مقدارة ٤,٨٣١ حتي وإن كانت ممارسات إدارة المواهب = صفر، كما أن أكثر الأبعاد تأثيرا علي الإنسحاب هو تنمية المواهب (-٠,٦٥٦) وهو يعني أن تغيرا بمقدار وحده واحده في تنمية المواهب سوف يؤدي إلي تغيير عكسي في الإنسحاب مقدارة (-٠,٦٥٦).
- ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنسحاب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.
- ويفسر الباحث النتيجة السابقة أنه من خلال قيام المسؤولين بالعديد من الممارسات مثل تحديد الأشخاص الموهوبين، والعمل علي جذبهم، ثم تنميتهم، وتشجيعهم علي البقاء في الوحدات ذات الطابع الخاص من خلال تحسين مرتباتهم والمكافآت التي يحصلون عليها، وبيئة العمل، ونشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب من شأنه أن يؤثر في سلوك الإنسحاب الذي يقوم به الأفراد من التأخر عن العمل، و المغادرة مبكراً، وإنجاز الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل، وإجراء المكالمات لفترات طويلة، وبالتالي يساعد علي إندماج العاملين في العمل، وتقليل سلوك الإنسحاب.
- وفي هذا السياق توصلت دراسة (Spector et al.,2006) إلي أن الملل داخل العمل يؤدي إلي حدوث الإنسحاب في مكان العمل بصوره مختلفة مثل التأخر عن العمل، والتغيب بدون عذر، والإنصراف من العمل بدون عذر مما يعوق إتمام العمل.

١٠/٢/٤/٤ إختبار الفرض الفرعي الثالث :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الإنحراف في الإنتاج في الوحدات محل الدراسة.
 للتحقق من صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرضية الرئيسية سوف يتم إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوي معنوية ٥% ويوضح الباحث نتائج هذا التحليل بطريقة "Enter" علي النحو التالي:

جدول (١٦)
 نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من اختبار ممارسات إدارة المواهب علي الإنحراف في الإنتاج

متغيرات النموذج	معاملات الانحدار Standardized Beta	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوي المعنوية	الدلالة الاحصائية
الثابت	٤,٥٢٧	٠,١٣٠	٣٤,٧٨٤	٠,٠٠٠	
تحديد المواهب	-٠,٠٢٩	٠,٠٤٤	-٠,٥٤٢	٠,٠٨٥	غير معنوي
جذب المواهب	-٠,١٥٩	٠,٠٥٩	-٢,٤٩٠	٠,٠١٣	معنوي
تنمية المواهب	-٠,٦٠٤	٠,١١٠	-٤,٦٧٤	٠,٠٠٠	معنوي
الاحتفاظ بالمواهب	-٠,٣٠٨	٠,٠٩٤	-٢,٥١١	٠,٠١٢	معنوي
معامل التحديد المعدل = ٠,١٨٩		الخطأ المعياري للنموذج = ٠,٥٨٠٧٠			
قيمة F = ٢٤,١٢٠					

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول رقم (١٦) ما يلي :

- بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج من خلال معامل التحديد المعدل Adjusted R Square ٠,١٨٩ والذي يعني أن المتغير المستقل والمتمثل في (ممارسات ادارة المواهب) يفسر ما مقداره ١٨,٩% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإنحراف في الإنتاج) والباقي يرجع إلي تأثير عوامل أخرى لم تدخل في التحليل.
- بالنسبة لجودة توفيق النموذج فقد تم استخدام اختبار F-Test حيث إتضح معنوية المتغيرات المستقلة وكانت قيمة F تساوي ٢٤,١٢٠ عند مستوي معنوية ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلي معنوية نموذج الانحدار وهو ما يؤكد تأثير ممارسات إدارة المواهب علي الإنحراف في الإنتاج.
- العلاقة عكسية بين ممارسات إدارة المواهب والإنحراف في الإنتاج، وتظهر هذه العلاقة من خلال إشارة معاملات الانحدار Standardized Beta السالبة، كما

ينضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه رقم (١٣) ومن خلال متابعة معاملات Beta، وأختبار T أن المتغيرات الفرعية التالية (تحديد المواهب - جذب المواهب - تنمية المواهب - الإحتفاظ بالمواهب) لها تأثير معنوي علي الانحراف في الإنتاج فيما عدا (تحديد المواهب) فكان مستوي المعنوية لها ٠,٠٨٥ وهي أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي كان تأثيره غير معنوي، حيث بلغت معاملات بيتا لهذه المتغيرات (-٠,٠٢٩، -٠,١٥٩، -٠,٦٠٤، -٠,٣٠٨) وبدلالة قيمة T المحسوبة وباللغة (-٢,٤٩٠، -٤,٦٧٤، -٢,٥١١) وهي دالة إحصائيا عند مستوي دلالة ٥%، كما نلاحظ أن قيمة الثابت تساوي ٤,٥٢٧ وهو ما يعني أن هناك وجودا للانحراف في الإنتاج مقدارة ٤,٥٢٧ حتي وان كانت ممارسات ادارة المواهب = صفر، كما ان اكثر الابعاد تاثيرا علي الانحراف في الإنتاج هو تنمية المواهب (-٠,٦٠٤) يليه الإحتفاظ بالمواهب (-٠,٣٠٨) وهو ما يعني ان تغيرا بمقدار وحدة واحده في تنمية المواهب أو الإحتفاظ بالمواهب سوف يؤدي الي تغيير عكسي في الانحراف في الإنتاج مقدارة (-٠,٦٠٤، -٠,٣٠٨) أو بمعني اخر سوف يخفض من الانحراف في الإنتاج بنفس المقدار، مما يعني ان الزيادة في المتغير المستقل سوف تؤدي الي النقص في المتغير التابع (الانحراف في الإنتاج).

ونستنتج مما سبق رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل والذي ينص علي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي الانحراف في الإنتاج في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة.

ويفسر الباحث النتيجة السابقة في أن ممارسات إدارة المواهب مثل جذب المواهب، وتنمية المواهب، والإحتفاظ بالمواهب تجعل العاملين أن يكونوا جزءاً من الوحدات ذات الطابع الخاص وعملهم مما يجعلهم أكثر مساهمة في الإنتاج ، وبالتالي تقليل إرتكاب سلوك الانحراف في الإنتاج من قبل العاملين.

وفي هذا السياق أشارت دراسة (Khan et al.,2014) إلي تأثير إدارة المواهب علي إرتباط الموظفين وولائهم الوظيفي، فمن خلال تحسين ممارسات إدارة المواهب يزداد إرتباط الموظفين بوظائفهم مما يجعلهم أكثر إنتاجاً.

ملخص النتائج :

- تتلخص أهم هذه النتائج التي أمكن التوصل إليها في هذه الدراسة إلى ما يلي :
 - بلغ الوسط الحسابي للمقياس العام لممارسات إدارة المواهب في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة منخفض عن الوسط الحسابي للدرجات في المقياس إلي حد ما حيث بلغ الوسط الحسابي ٢,٥٤٢ بانحراف معياري ٠,٦٧٦، مما يدل علي عدم ممارسات إدارة المواهب بشكل كافي داخل الوحدات محل الدراسة، وكانت الأبعاد الأعلى تطبيقاً في الوحدات محل الدراسة هي جذب المواهب بمتوسط ٢,٦٨٤، يليه بعد تحديد المواهب بمتوسط ٢,٦٨٢، يليه بعد تنمية المواهب بمتوسط ٢,٥٠٥، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الإحتفاظ بالمواهب بمتوسط ٢,٤٠٧.
 - كان الوسط الحسابي للمقياس العام لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاة المنظمة في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة أعلى من الوسط الحسابي للدرجات في المقياس إلي حد ما ، حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٥٠٤

بانحراف معياري ٠,٦٤٦، مما يدل على إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلي حد ما داخل الوحدات محل الدراسة ، وكانت الأبعاد الأعلى إنتشارا في الوحدات محل الدراسة هي الإنسحاب بمتوسط ٣,٥١٩، يليه بعد التخريب بمتوسط ٣,٥١٨، يليه بعد الإنحراف في الإنتاج بمتوسط ٣,٤٧٦ .

- توصلت الدراسة إلي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم نحو مستوي ممارسات إدارة المواهب المتمثلة في (تحديد المواهب - جذب المواهب - تنمية المواهب - الإحتفاظ بالمواهب) في الوحدات ذات الطابع الخاص محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه لممارسات إدارة المواهب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين، وبلغت قيمة اختبار F إلي الحد الذي يجعلها دالة عند مستوي معنوية ٠,٠٥ .
- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستقضي منهم من حيث مستوي ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة بإختلاف خصائصهم الشخصية (المستوي الوظيفي - النوع - العمر) وذلك في الوحدات محل الدراسة، كما أن الذكور أكثر ممارسة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة من الإناث.
- كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط عكسية بين ممارسات ادارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة.
- كما أسفرت الدراسة أيضا عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المواهب علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة في الوحدات محل الدراسة.

التوصيات :

- يجب ممارسة إدارة المواهب في كافة المستويات الإدارية داخل كل وحدة، فلا ينبغي ممارستها علي مستوي الإدارة العليا فقط، كما يجب تحسين هذه الممارسات.
- عدم التعامل مع الموظفين ككتلة واحدة من حيث ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، بل التركيز علي الفئات الأكثر ممارسة لهذه السلوكيات، وذلك حين يتم وضع البرامج اللازمة لمعالجة هذه السلوكيات.
- ضرورة زيادة إهتمام الإدارات في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة بممارسات ادارة المواهب والاطلاع علي تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، كما ينبغي ربط ممارسات ادارة المواهب برؤية ورسالة جامعة المنصورة بصفة عامة وبرؤية ورساله كل وحدة من الوحدات ذات الطابع الخاص بصفة خاصة، كما ينبغي الإستفادة منها للحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .
- يجب علي الإدارة العليا نقل مفهوم ادارة المواهب الي قلب وجوهر الجامعة ووحداتها الخاصة، ونشر ثقافة الإهتمام بادارة المواهب باعتبارها احد مصادر القوة التي لايمكن تقليدها و ابراز دورها المتقدم في تحقيق نتائج ايجابية للاعمال،

- وايضاح الفوائد التي يمكن ان تعود علي كافة الاطراف نتيجة امتلاك وتطبيق هذه الممارسات.
- توفير الكفاءات المتخصصة سواء من داخل الوحدات ذات الطابع الخاص أو من خارجها للعمل وفقاً لاسلوب إدارة المواهب.
 - أن يكون أعضاء هيئة التدريس المكلفين بإدارة هذه الوحدات مستقلين ومتفرغين لإدارة هذه الوحدات حتي تحقق النتائج المطلوبة.
 - أن تكون الوحدات ذات الطابع الخاص مستقلة من النواحي الإدارية والفنية وإتخاذ القرارات، والتخلص من القبضة الروتينية وإدارتها بإسلوب القطاع الخاص.
 - يجب علي الإدارة في كل وحدة إتباع أساليب إدارية متقدمة تساعد علي تحديد المواهب من خلال تحديد الموظف الموهوب، ووجود معايير مناسبة لقياس المواهب وتقييم أدائها داخل كل وحدة.
 - يجب علي كل إدارة في كل وحدة جذب المواهب اللازمة سواء من داخل الوحدة أو من خارجها، وذلك من خلال إتباع الأدوات التي تسهل عملية الجذب، والتي منها السمعة الجيدة للوحدة، والمزايا التي تقدمها كا وحدة للموهوبين، وموقع وبيئة العمل وتحدياته.
 - يجب علي كل إدارة في كل وحدة الإحتفاظ بالمواهب الموجودة بداخلها والعمل علي منع تركها العمل، وذلك من خلال إتباع الأدوات التي تسهل عمليات الإحتفاظ بالموهوبين، والتي منها حزمة التعويضات التنافسية، والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، وفرص النمو المهني والشخصي، والعمل الذي يتسم بالتحدي، والتوازن بين الحياة وعمل الموهوبين.
 - إستخدام أسلوب الترغيب والترهيب كأداة لمواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاة المنظمة. فالترغيب يأتي من خلال التمسك بالسلوك الأخلاقي، والترهيب من خلال وضع قواعد صارمة لمن يمارس أي شكل من أشكال هذه السلوكيات، وتطبيق الجزاء علي كل من يثبت ممارسته لهذه السلوكيات مهما كانت مستواه الإداري ودرجة العلمية.
 - التوعية بقيم ومبادئ الإسلام والتأكيد علي حرمة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مع إرساء ثقافة قوية بمنع ممارسة هذه السلوكيات علي مستوى القادة والإداريين والعاملين.

الدراسات المستقبلية :

- مازال مجال ادارة المواهب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مفتوحاً أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث العلمية وتطبيقها في البيئة المصرية، ويقترح الباحث إجراء أبحاث علمية في الموضوعات الآتية :
- إعادة إجراء نفس الدراسة ولكن بشكل أوسع لتشمل عدة جامعات حكومية أخرى.

- دراسة أثر ممارسات إدارة المواهب على أبعاد أخري للأداء الوظيفي مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- دراسة تأثير أبعاد أخري لإدارة المواهب (إدارة الأداء - الاتصالات - المناخ المفتوح - المكافآت) علي أبعاد أخري لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (سوء استخدام المعلومات - سوء استخدام الوقت والموارد - السلوك غير الامن - استخدام المخدرات) .
- دراسة محددات ونواتج الإحتفاظ بالعاملين الموهوبين .
- دراسة محددات ونواتج سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

المراجع

أ - المراجع العربية

١. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الدارالجامعية، الإسكندرية .
٢. بكري، وزغلول (٢٠٠) " قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات" الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، وزارة التجارة والصناعة - الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
٣. صالح ، احمد علي ، والسوداني ، علي موات ، (٢٠١٠) ، " إدارة الموهبة منظورات مفاهيميه وإستراتيجية للانعكاسات والعوائد علي منظمات الأعمال العربية " ، مجلة معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان .
٤. ميرفت ، مرسي (٢٠١٣) " اثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط " دراسة ميدانية علي مستشفيات جامعة الزقازيق ، المجلة الأردنية في إدارة المواهب، المجلد ٩، العدد ١.
٥. فاطمة الفرجاني(٢٠١٤) " اثر القيادة التحويلية علي إدارة المواهب : دراسة تطبيقية علي جامعة بنغازي ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠١٤.
٦. النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠١٥ / ٢٠١٦)
env.mans.edu.eg/administrations

ب- المراجع الأجنبية :

7. Abdul Rahman & Iwi, Azzat Mohd (2012), "Effects of Job Characteristics on Counterproductive Work Behavior among Production Employees: Malaysian Experience, International Journal of Business and Development Studies Vol. 4, No. 1, pp123-145.

8. Abedi, Ghassem, Ahmadi, Azadeh ,et.al (2011), "Relationship Between the Talent Management and the Election Process of Managers of Public and Private Hospitals, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran, Middle-East Journal of Scientific Research 9 (6): 769-772.
9. AL Jamal, Walaa Hatem(2013), "Talent Management and Competitive Advantage : The Moderating Effect of Knowledge Integration, international Journal of Computer Applications (0975-8887), Volume 66- No.11.
10. Ansari, Mohammad Esmaeel, et.al, (2013),. "An Analysis of Factors Affected on Employees' Counterproductive Work Behavior: The Moderating Role of Job Burnout and Engagement", Journal of American Science, 9(1).
11. Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. Journal of Applied Psychology, 85(3), 349-360.
12. Bowling, Nathan A ., & Gruys, Melissa L.,(Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior), Human Resource Management Review 20, 2010. Pp 54-61.
13. Bibi, Zainab and Jahanvash Karim (2013). "Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, University of Baluchistan, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2, 317-334.
14. Coralia Sulea & Saul Fine et., al,(2013), "Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors The Moderating Effects of Personality," West University of Timisoara, Romania, Midot Ltd., Bnei Brak, Israel, Journal of Personnel Psychology, Vol. 12(4):196–200.
15. Creelman. D (2004), "Return on investment in talent management": Measures you can put to work right now, Human Capital Institute.
16. Catabulga & Burtaverde (2012)," Correlative Study Between Mental Health, Physical Health, Pro-Organizational Behaviors and Counterproductive Behaviors in A Telephonic Company from Chisinau, Moldavia Republic, Romanian Journal Experimental Applied Psychology, Vol.3, and Issue 3.
17. Davis Tony, Maggie cutt, Neil Flynn (2013), "Talent assessment, a new strategy for talent management .Gower, united States.

18. Dehkordy, Mehrdad Bakhtiar, et al., (2014)," Study of factors affecting on talent management among Bank's employees in Shahrekord, International Journal of Scientific Research, Vol.08, and issue.02.
19. Dorothea Wahyu Ariani (2013) "the Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior, International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 2.
20. Duren, A. Zeynep. (2010),. Nurturing the Leader: Talent Management in Organizations. Journal of Naval Science and Engineering, 6(2): 89-99.
21. El nakhala, Mohammad Othman(2013)," The Availability of Talent Management Components from Employees Perspectives (Al Aqsa voice Radio Station) Case Study", Islamic University of Gaza, Deanery of Graduate Studies, Faculty of Commerce.
22. Chatroodi & Sanjar (2014), "Studying the Relationship between Talent Management with Job Stress in Municipality, Kerman, Kuwait Chapter of iyyg.
23. Golchin Shafieian, (2014)," Defining talent management components" International Scientific Publications and Consulting Services, 1-7.
24. Gruys ML, Sackett PR, (2003)," Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. International Journal of Selection and Assessment, 11(1): 30-42.
25. Guillory, A.W. (2005)."Talent Management".
26. Hadia FakhrEIDin, (2013), " The Effect of Talent Management on Organizational Success: A Comparative Study in the Petroleum Sector in Egypt , Journal of US-China Public Administration, Vol. 10, No. 4.
27. Hakstian, A., Farrell, S. & Tweed, R. (2002). "The assessment of counter-production tendencies by means of the California Psychological Inventory. International journal of Selection and Assessment, 10, 58-86.
28. Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). ""Managing talent to maximize performance. Employment Relations Today, 31, p p. 67-82.
29. Kanten, Pelin and Funda Er Ülker (2013), "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises,

- Mehmet Akif Ersoy University, School of Tourism and hotel Management, Burdur, Turkey, The Macrotheme Review A multidisciplinary journal of global macro trends, 2(4).
30. Khan, Gholam Sajadi, Nezhad, Zeynab Elahi ,etal.,(2014), " The analysis of the Relationship Between Employees' Perceptions Talent Management and Job Engagement : The Mediating Effect of Loyalty and Job Satisfaction , Journal of Social Issue & Humanity Volume2, Issue11.
 31. Khoram, Layla Atae and Samadi Abbas, (2013) "Relationship of Talent Management and Organizational Creativity in Maskan Bank of Hamadan Middle-East Journal of Scientific Research 18 (5): 728-731.
 32. Kevin Impelman,(2006) " Predicting Counter-productive Workplace Behavior: Item Level Analysis of an Integrity Test" Master of Science, University of North Texas.
 33. LIU Zhen & XU Meixin, (2012)," Preliminary Exploring the Influence of Person-Organization Fit on Counterproductive Work Behavior", International Journal Business and Management, Vol. 4, No. 2, pp. 133-139.
 34. Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001)," The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.
 35. Mensah, James (2015),"A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice ", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 64 Iss: 4, pp.544 – 566.
 36. Olanrewaju, Ayodele, Kolawole (2014), "Counterproductive Behavior and Job Performance among Secondary School Teachers: School Climate as a Mediator" Journal of Education and Practice, ISSN 2222-1735 (Paper), Vol.5, No.8.
 37. Neff, (2009) " Peer Reactions to Counterproductive Work Behavior', Doctor of Philosophy, the Pennsylvania State University, College of the Liberal Arts, p: 1.
 38. Nyarko, Kingsley & Ansah-Nyarko, et.al (2014). "Organizational Injustice and Interpersonal Conflict on Counterproductive Work Behavior," European Journal of Business and Management, Vol.6, No.21.
 39. Ramshida, A. P. (2013). "Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture" International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol.2 (2).

40. Rana, Aiza Hussain, Abbasi, Abdus Sattar (2013). "Impact of Talent Management and on Employee Turnover Intention Organizational Efficiency – A Case of Telecommuting Sector of Pakistan" *Sci. Int (Lahore)*, 25(3), 655, 660.
41. Robinson, S. and, Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a Multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555- 572.
42. Shirkhan, Rouhollah Nazari (2014), "an Examination of the Effect Talent Management on Organizational Entrepreneurship, a Case Study: Oil Products Company of Province of ILam in Iran" *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.12.
43. Sajid Bashir, et.al, (2012)," Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan", *Springer Science+Business Media, Public Organiz* ,12:357–366, DOI 10.1007/s11115-012-0177-8.
44. Snell A. (2007), "Strategic talent management, Human Resource Management".
45. Sweem, S. L. (2009). "Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, unpublished doctoral. Thesis, Benedictine University.
46. Spector et al., (2006)," The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior* 68 446–460.
47. Spector, P., & Miles, D. (2001). "Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
48. Tiwari, Usha, Shrivastava, Devanshi, (2013), "Strategies And Practices Of Talent Management And Their Impact On Employee Retention And Effectiveness "The International Journal Of Management, Vol 2 Issue.
49. Uren L. and Samuel J. (2007), "From talent compliance to talent commitment, *Strategic HR Review*, Mar/Apr; 6, 3; p.32.
50. Zaman, Gohar & Nazim Ali (2013), "Relationship between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Pakistani Banks, *Abasyn Journal of Social Sciences* Vo. 4 No.1.