



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة اعمال-الدراسات العليا

دور إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل

الإستباقي

(دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية
في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)

رسالة مقدمة الى

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة
الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

تبارك غائب ناصر المسعودي

بإشراف الأستاذ الدكتور

عبد الفتاح جاسم زعلان

1444هـ - 2023 م

الآية القرآنية



﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

﴿وَسُتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
عَلِيٌّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ

سورة التوبة: الآية ١٠٥

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة (دور ادارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي) والتي تقدمت بها الطالبة (تبارك غائب ناصر) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



الأستاذ الدكتور

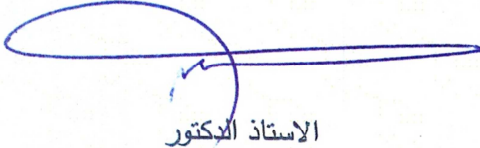
عبد الفتاح جاسم زعلان

المشرف

2023 / ٢ / ٧

توصية السيد رئيس القسم

بناءً على التوصيات المتوافرة أُرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الاستاذ الدكتور

محمود فهد عبد علي الدليمي

رئيس قسم ادارة الاعمال

2023 / /

إلى / عمادة كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء الموقرة

م/ تقويم لغوي

أشكركم على منحي الثقة بتقويم رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدّسة) للباحثة الكريمة: (تبارك غائب ناصر) وقد أتممت تقويمها اللغوي، بعد تسلمي كتابكم ذي العدد: (دع ٦ ٢١١١ في ١٣/١١/٢٠٢٢)

ندعو لكم بدوام التوفيق والسداد، ودمتم ممن يرفعى طلبه العلم ومساندة المسيرة العلمية.

مع وافر الودِّ والاحترام


المقوم اللغوي

م.د. خيرالله مهدي جاسم الزغير

جامعة وارث الأنبياء/ كلية العلوم الاسلامية

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم ، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير / قسم ادارة الاعمال / للطالبة (تبارك غائب ناصر إبراهيم) الموسومة (دور ادارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي) أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

/ /2023

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

الاستاذ الدكتور

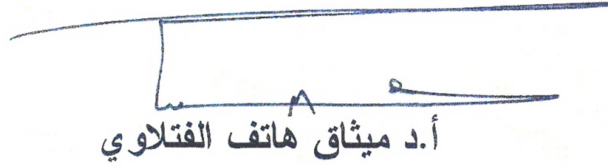
محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الادارة والاقتصاد

/ /2023

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور ادارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي) التي تقدمت بها طالبة الماجستير (تبارك غائب ناصر ابراهيم) وقد ناقشنا الطالبة في محتوياتها وفي ما له علاقة بها وفي ضوء ذلك وجدنا بانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال وبتقدير (امتياز) .



أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي

(رئيساً)

/ / 2023

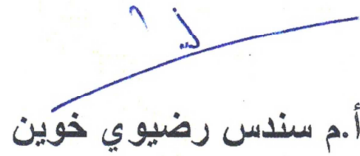


أ.م. د صالح مهدي محمد

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

5 / 2 / 2023

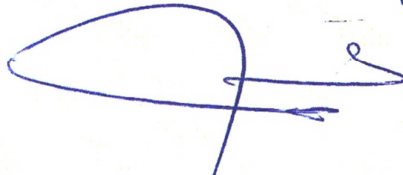


أ.م سندس رضوي خوين

الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

7 / 2 / 2023



أ.د عبد الفتاح جاسم زعلان

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)

/ / 2023

الإهداء

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (ﷺ)

وآله الأطهار

إلى رمز الرجولة والتضحية والفداء

شهداء العراق العظيم

إلى روح من شجعني على العلم وبه أزداد إفتخارا

أبي

إلى روضة الحب التي تنبت أزكى الأزهار

أمي

إلى من شاركوني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإراري

أخوتي

إلى من عانقت روحها بروحي

إبنتي

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث

شكر و عرفان

الحمد لله قبل الإنشاء والإحياء والآخر بعد فناء الأشياء، العليم الذي لا ينسى من ذكره ولا ينقص من شكره، ولا يخيب من دعاه ولا يقطع رجاء من رجاءه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين حبيب إله العالمين أبي القاسم محمد (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد فلا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى من شاركني في حكمته الأستاذ الدكتور عبد الفتاح جاسم زعلان، الذي كان بحق أخصاً ومشرفاً علمياً أميناً أفاض عليّ من نبلة ورسانة علمه وحسن توجيهاته وإرشاداته العلمية، منذ أن وضعت الرسالة لبناتها الأولى إلى أن ختمت بحروفها الأخيرة، فأسأل الله تعالى أن يرफله بعمر مديد وحياة سعيدة .

وأقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى السيد عميد الكلية الأستاذ الدكتور محمد حسين الجبوري ومعاون العميد السيد الأستاذ الدكتور علي احمد فارس، وأتقدم بالشكر والامتنان إلى السيد رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور محمود فهد عبد علي الدليمي لرعايتهم طلبة الدراسات العليا.

وأود أن أشكر أيضاً من أنشؤوا أجيالاً وشيدوا عقولاً وصروراً وأبدعوا فكان لإبداعهم معنى، وطمحوا فكان لطموحهم مغزى أساتذتي جميعاً لما بذلوه من جهود قيمة في تطوير جودة التعليم.

ويشرفني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي. وشكري وامتناني للأساتذة المحكمين لما بذلوه من وقت وجهد في تحكيم مقاييس الدراسة، وكذا الخبير العلمي، والشكر للخبير اللغوي فجزاهم الله خير الجزاء.

وأقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جميع الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة لما بذلوه من جهود قيمة في تواصلهم معهم.

وأقدم بوافر الشكر إلى كل من أسهم في إخراج هذه الرسالة، وإلى كل من كان سبباً في تعليمي وتوجيهي ومساعدتي وإلى جميع زملائي وزميلاتي.

الباحث

❖ المستخلص

هدفت الدراسة الحالية في كيفية توظيف إدارة الموهبة عن طريق سلوك العمل الاستباقي وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس هو (ما مدى تطبيق إدارة الموهبة وما هو تأثيرها على سلوك العمل الاستباقي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة)، ومن أجل تحقيق ذلك تم قياس متغير إدارة الموهبة بأربعة أبعاد فرعية هي (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وتم قياس متغير سلوك العمل الاستباقي بأربعة أبعاد فرعية (سلوك الصوت، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي). ومن أجل ضمان تمثيل مجتمع الدراسة البالغ حجمه (410) تدريسيًا، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع معلومات الدراسة وعرضها وتحليلها واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات عبر استطلاع آراء عدا من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة. وتم توزيع (200) استبانة إلكترونية و تم استرجاع (102) استبانة خضعت إلى التحليل الإحصائي. استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط (Pearson) لغرض اختبار علاقات الارتباط، أما لغرض اختبار علاقات التأثير استخدم الباحث برنامج (AMOS)، باعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) والتحليل العامل التوكيدي واستخدام برنامج (SPSS v.25) للمعرفة إن الأجوبة الخاصة بالاستبانة كانت من ضمن التوزيع الطبيعي. وتوصلت الدراسة إلى عددًا من الاستنتاجات كان أهمها (إنه في ظل التغيرات المتسارعة وزيادة عدم اليقين في بيئة قطاعات الأعمال العراقية عمومًا، وقطاع التعليم خصوصًا، هناك حاجة متزايدة إلى تبني أبعاد إدارة الموهبة التي تعد صمام أمان لها باتجاه تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية). وتم تقديم بعض التوصيات أهمها (إذا ما أرادت الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبني مفهوم إدارة الموهبة وأبعادها بوصفه يمثل العديد من التحسينات الإيجابية التي تغير بيئة العمل نحو الأفضل).

المصطلحات الرئيسية: إدارة الموهبة، سلوك العمل الاستباقي، الهيئات التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
-	الآية القرآنية	1
-	الإهداء	2
-	الشكر والتقدير	3
أ	المستخلص	4
ب	قائمة المحتويات	5
ج - د	قائمة الأشكال	6
د- هـ	قائمة الجداول	7
و	قائمة الملاحق	8
1-2	المقدمة	9
3-27	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10
3-15	المبحث الأول: بعض الدراسات السابقة	11
16-27	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	12
28-79	الفصل الثاني: الاطار النظري لمتغيرات للدراسة	13
28-51	المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة الموهبة	14
52-74	المبحث الثاني: الاطار النظري لسلوك العمل الاستباقي	15
75-79	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات	16
80 - 124	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	17
80-94	المبحث الأول: اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها	18
95-108	المبحث الثاني: وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها	19
109-124	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها	20
125-131	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	21
125-128	المبحث الأول: الاستنتاجات	22
129-131	المبحث الثاني: التوصيات	23
132-151	المصادر	24
I - V	الملاحق	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
19	الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة
45	الشكل (2) مداخل إدارة الموهبة
47	الشكل (3) أبعاد إدارة الموهبة
62	الشكل (4) العوامل الفردية المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي
65	الشكل (5) العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي
70	الشكل (6) خصائص سلوك العمل الاستباقي
72	الشكل (7) أبعاد سلوك العمل الاستباقي
82	الشكل (8) اختبار القيم المتطرفة لمتغير إدارة الموهبة بطريقة (Boxplot)
83	الشكل (9) اختبار القيم المتطرفة لمتغير سلوك العمل الاستباقي بطريقة (Boxplot)
84	الشكل (10) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة الموهبة
85	الشكل (11) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك العمل الاستباقي
89	الشكل (12) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة الموهبة
91	الشكل (13) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك العمل الاستباقي
96	الشكل (14) التمثيل البياني لفقرات بعد استقطاب الموهبة
98	الشكل (15) التمثيل البياني لفقرات بعد تطوير الموهبة
99	الشكل (16) التمثيل البياني لفقرات بعد ادارة اداء الموهبة
101	الشكل (17) التمثيل البياني لفقرات بعد الاحتفاظ بالموهبة
102	الشكل (18) التمثيل البياني لأبعاد متغير ادارة الموهبة
103	الشكل (19) التمثيل البياني لفقرات بعد سلوك الصوت
105	الشكل (20) التمثيل البياني لفقرات بعد تولي المسؤولية

106	الشكل (21) التمثيل البياني لفقرات بعد الوقاية من المشاكل
107	الشكل (22) التمثيل البياني لفقرات بعد الابتكار الفردي
108	الشكل (23) التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي
115	الشكل (24) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة الأولى
117	الشكل (25) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الأولى المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى
119	الشكل (26) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى
121	الشكل (27) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى
123	الشكل (28) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية الرئيسة الأولى

قائمة الجداول

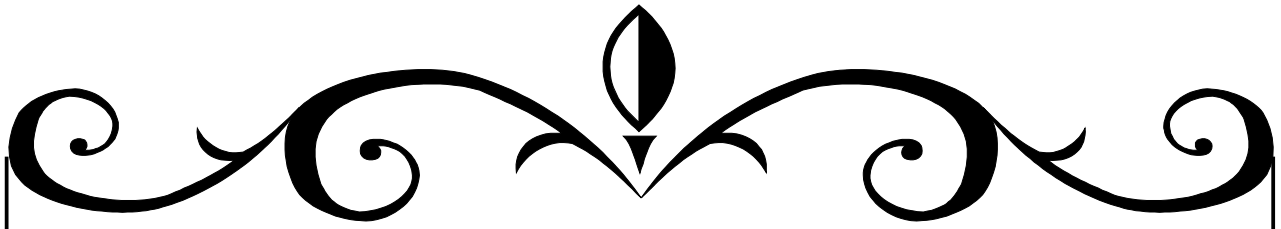
الصفحة	عنوان الجدول
23	الجدول (1) مقاييس الدراسة
24	الجدول (2) وصف عينة الدراسة
30	الجدول (3) تعريفات إدارة الموهبة حسب آراء بعض الباحثين
55	الجدول (4) تعريفات سلوك العمل الاستباقي حسب آراء بعض الباحثين
80	الجدول (5) الترميز والتوصيف
81	الجدول (6) فحص البيانات المفقودة
84	الجدول (7) اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير ادارة الموهبة
85	الجدول (8) اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير سلوك العمل الاستباقي
88	الجدول (9) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلة الهيكلية

90	الجدول (10) قيم نموذج متغير ادارة الموهبة
92	الجدول (11) تقديرات نموذج متغير سلوك العمل الاستباقي
93	الجدول (12) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة
94	الجدول (13) الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس
96	الجدول (14) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد استقطاب الموهبة
97	الجدول (15) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد تطوير الموهبة
99	الجدول (16) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد ادارة اداء الموهبة
100	الجدول (17) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد الاحتفاظ بالموهبة
101	الجدول (18) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير ادارة الموهبة بأبعاده
103	الجدول (19) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد سلوك الصوت
104	الجدول (20) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد تولي المسؤولية
106	الجدول (21) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد الوقاية من المشاكل
107	الجدول (22) التحليل الوصفي للاستجابات في بعد الابتكار الفردي
108	الجدول (23) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير سلوك العمل الاستباقي بأبعاده
110	الجدول (24) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط
111	الجدول (25) مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة الموهبة بأبعادها وسلوك العمل الاستباقي
115	الجدول (26) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لإدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي
117	الجدول (27) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده استقطاب الموهبة و متغير سلوك العمل الاستباقي
119	الجدول (28) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعده تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي

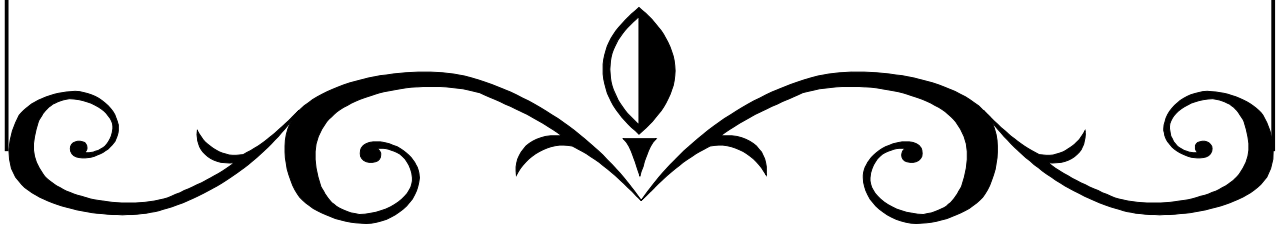
121	الجدول (29) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء ادارة اداء الموهبة وسلوك العمل الاستباقي
123	الجدول (30) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء الاحتفاظ بالموهبة وسلوك العمل الاستباقي

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
I	الملحق (1) المحكمون لأداة القياس
II - V	الملحق (2) استمارة الاستبانة



المقدمة



❖ المقدمة

أصبح النشاط الإبتدائي موضوعاً رئيساً في علم النفس التطبيقي ولكنه لم يتلق سوى القليل من الاهتمام الواضح في أبحاث قطاع التعليم، ينظر فيها إلى الأفراد ذوي النشاط الإبتدائي على أنهم يبحثون بنشاط ويستفيدون من الفرص المختلفة، ويعرضون المبادرة، ويتخذون الإجراءات والمثابرة حتى يحققون الوصول الفعال والكفوء إلى أهدافهم. فضلاً على ذلك يكون لديهم الحافز والتفاني لإحداث تأثير على الأفراد من حولهم

(Geertshuis et al., 2014: 157).

ويُنظر إلى إدارة الموهبة بشكل متزايد على أنها عامل حرج وحاسم في تطوير المنظمات الناجحة وهي أولوية استراتيجية لها فإن المورد الرئيس لها هو موهبة الأفراد الذين يعملون فيها. ففي التعليم، تساهم "الموهبة" في تحقيق أهداف استراتيجية كثيرة، مثل بناء بيئة تعليمية عالية الأداء (Hongal & Kinange, 2020: 2).

ان مشكلة الدراسة الحالية تتمحور حول ضعف الواضح في أداء الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة في مجال إدارة الموهبة، قد كان الهدف الرئيس من الدراسة الحالية هو التعرف على دور إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإبتدائي لدى الهيئات التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة. ان من مبررات اختيار موضوع ومكان الدراسة افتقار المنظمات في عالمنا العربي الى ثقافة الاهتمام بالموهبة باعتبارها من الفرص التطور، ان الضغط المتزايد للتغيير منح المنظمات التي تطبق إدارة الموهبة التكيف السريع مع التغيير. وتماختيار الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء (كلية الصفوة الجامعة، جامعة اهل البيت، جامعة وارث الأنبياء) عينة الدراسة كونها تقدم خدمات تعليمية لشريحة كبيرة من المستفيدين والتي تحتاج إلى الأبعاد التي تحقق لها التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها. فان هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع إدارة الموهبة وقدرتها في التعرف على إمكانية استفادة المنظمات من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من اجل الوصول بالمنظمة الى تحقيق الأهداف ومن ثم إرساء الأسس العلمية لتحقيق الاقتصاد المعرفي في مجتمعاتنا. وبالتالي فإنه من المأمول ان تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة من التحليل الاحصائي لمحتويات الاستبانة في مساعدة

متخذي القرار في الجامعات الاهلية عينة الدراسة على توظيف بعض النتائج التي ستنمخض عن هذه الدراسة من اجل تفعيل وانشاء دائرة تعنى إدارة المواهب.

ونستنتج من مما ذكر وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي في ضل التغييرات المتسارعة في بيئة قطاعات الاعمال العراقية عموماً وقطاع التعليم خصوصاً هناك حاجة متزايدة الى تبني ابعاد ادارة الموهبة التي تعزز سلوكيات العمل الاستباقي. وبناءاً على ذلك تقديم بعض التوصيات اهمها اذا ما ارادت الجامعات والكليات عينة الدراسة تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبني مفهوم إدارة الموهبة وابعادها بوصفه يمثل العديد من التحسينات الإيجابية التي تغير بيئة العمل نحو الأفضل.

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول: خصص الأول منها: لمنهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة ، وتضمن مبحثين: تم تخصيص المبحث الأول لبعضالدراسات سابقة ، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لعرض منهجية الدراسة.

أما الفصل الثاني، فقد تضمن الإطار النظري للمتغيرات ، والذي اشتملثلاث مباحث : عرضتُ في الأول منها: الإطار النظري للمتغير المستقل (إدارة الموهبة)، أما المبحث الثاني: خصص للمتغير التابع (سلوك العمل الاستباقي) اما المبحث الثالث: تضمن العلاقة بين المتغيرات

أما الفصل الثالث فقد تضمنالجانب التطبيقي للدراسة،والذي ضم في طياته ثلاثة مباحث: تناول الأول منها إختبار إعتدالية البيانات من خلال إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، في حين عرضتُ في المبحث الثاني الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق عرض نتائج الدراسة وتحليلها، أما المبحث الثالث فقد عرضتُ فيه علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة،وعلاقات التأثير لمتغيرات الدراسة مع بعضها ببعض.

وقد أختتم الفصل الرابع للدراسة الحالية بالاستنتاجات والتوصيات , يمثل المبحث الأول الاســــتنتاجات ويمثــــل المبحث الثاني بالتوصيات



الفصل الاول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات

السابقة

المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة



المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الدراسة بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير إدارة الموهبة

1-دراسة (الجميلي , 2013)	
عنوان دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية	إدارة الموهبة وانعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة - دراسة
مكان دراسة	الجامعات العراقية
نوع دراسة	دراسة استطلاعية
هدف دراسة	تحليل دور إدارة الموهبة في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة وما يضمن تحسين مؤشرات الأداء الجامعي في المنظمة المبحوثة.
عينة دراسة	عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية
نتائج دراسة	ان ادارة الموهبة نالت اهمية كبيرة واهتماما عالميا من قبل منظمات الاعمال في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد منافسة حادة بين المنظمات ما تفيض لاقصاد المعرفة , اذ انتقوت مميزات المنظمات لتكون بقدرا متلاكها للموارد البشرية الموهوبة القادرة علنا بالمبادرة والابداع والتميز ف

ياالأداء	
2- دراسة (الناصري , 2018)	
عنوان ن الدراسة	دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في بعض كليات جامعة سومر
مكان الدراسة	العراق
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى بحث دور ادارة الموهبة (المتغير المستقل) بأبعاده (جذب الموهبة وادارة اداء الموهبة وتطوير الموهبة، والاحتفاظ بالموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي (المتغير المعتمد) بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) لدى عينة من الاساتذة في كليتين من كليات جامعة سومر .
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 50 تدريسي موزعين على كلية الادارة والاقتصاد وكلية التربية الأساسية.
نتائج الدراسة	باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات الارتباط بين ادارة الموهبة والاداء الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية، كذلك جميع علاقات التأثير كانت ذات دلالة معنوية، مما يشير الى دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي.
3. دراسة (فخري، 2019)	
عنوان ن الدراسة	ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين:دراسة تطبيقية

العراق	مكان الدراسة
دراسة تطبيقية	نوع الدراسة
سعت الدراسة الى تحقيق جملة اهداف تمثلت بدراسة متغير حيوي في المنظمات وهو ادارة الموهبة ومقدار تأثيره في تشجيع وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة مع رؤسائهم في الشركة العامة للإسمنت العراقية.	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة 45 مديرا في الشركة المبحوثة.	عينة الدراسة
توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان ادارة الموهبة بكافة ابعادها تؤثر تأثيرا ذا دلالة معنوية في تمكين العاملين باستثناء بعد استقطاب الموهبة، وهذه النتيجة تعكس مدى قدرة الشركة على توجيه تركيزها نحو تطوير العاملين الموهوبين وادارة ادائهم والمحافظة عليهم، وذلك عبر دعم انجازاتهم واطاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة في العمل، الامر الذي يستلزم من ادارة الشركة المبحوثة تركيز اهتمامها بالعاملين الموهوبين، والعمل على استقطابهم من منافسيها بتوفير الاساليب اللازمة بكافة، لتحقيق رغباتهم وتشجيعهم للعمل.	نتائج الدراسة

4. دراسة (Hafez et al., 2017)	
<p>An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt</p>	عنوان الدراسة
دراسة استكشافية حول كيفية تأثير إدارة الموهبة على الاحتفاظ بالموظفين	

والرضا الوظيفي لإدارة شؤون الموظفين بجامعة عين شمس مصر	
مصر	مكان الدراسة
دراسة استكشافية	نوع الدراسة
باحتالدراسة في كيفية تأثير إدارة الموهبة على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين في إحدى الجامعات الحكومية في مصر.	هدف الدراسة
تكونت عينة الدراسة الميدانية من 105 موظف إداري يعملون في جامعة عين شمس (جامعة حكومية).	عينة الدراسة
وجدت الدراسة مكونات إدارة الموهبة (تحفيز الأداء المتميز، والتدريب والتطوير، وإثراء الوظائف) لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين ولكن ليس لها تأثير كبير على المتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس، والعمر، والتعليم والخبرة).	نتائج الدراسة
5. دراسة (Onyando, 2018)	
Talent Management and Employee Retention Among Program Staff of Governance Civil Society Organizations in Nairobi, Kenya	عنوان الدراسة
إدارة المواهب والاحتفاظ بالموظفين بين موظفي برنامج منظمات المجتمع المدني للحكومة في نيروبي ، كينيا	
كينيا	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
تحديد تأثير إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين بين موظفي برنامج منظمات المجتمع المدني الحكومة في نيروبي ، كينيا.	هدف الدراسة
استخدمت الدراسة تصميم مسح وصفي حيث شكل موظفو برنامج منظمات المجتمع المدني الحكومي في نيروبي ، كينيا سكان الدراسة.	عينة الدراسة
تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لمتغيرات إدارة المواهب على الاحتفاظ بالموظفين.وجدت الدراسة أن إدارة الموهبة يجب أن تتكامل مع عملية إدارة المنظمة مثل أسلوب القيادة بدلاً من بنائها كعملية واحدة من أجل تحقيق الاحتفاظ الفعال بالموظفين .علاوة على ذلك ، وجدت الدراسة أنه نتيجة للتوجيه الذي يؤدي إلى تنمية المهارات ؛ يزيد تأهيل الموظفين من الاجتماع ويتجاوز إلى حد ما مواصفات المنظمات التي تسهل خصوصية الشركة.	نتائج الدراسة

6. دراسة (Harun et al., 2020)	
عنوان الدراسة	The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools تأثير عوامل إدارة الموهبة على قيادة التدريسيين في المدارس الثانوية
مكان الدراسة	ماليزيا
نوع الدراسة	دراسة إستقصائية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الموهبة وتطوير المهارات القيادية لدى التدريسيين. فضلاً على ذلك تحلل الدراسة أيضاً إدارة الموهبة ومستويات قيادة التدريسيين.
عينة الدراسة	شملت الدراسة الاستقصائية 473 تدريسيًا في مدرسة داخلية في ماليزيا.
نتائج الدراسة	كشفت النتائج إن إدارة الموهبة وممارسات القيادة للتدريسيين كانت على مستويات عالية. إذ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة وتطوير المهارات القيادية لدى التدريسيين. وتبرز نتائج الدراسة دور إدارة الموهبة التي يمكن أن تؤدي إلى تغييرات إيجابية في قيادة التدريسيين في المدارس.
7. دراسة (Taamneh et al., 2021)	
عنوان الدراسة	Talent management and academic context: a comparative study of public and private universities إدارة الموهبة والسياق الأكاديمي: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية والخاصة
مكان الدراسة	الأردن
نوع الدراسة	دراسة وصفية تحليلية
هدف الدراسة	تمثلت أهداف هذه الدراسة في تقديم نظرة شاملة لإدارة الموهبة في الجامعات عبر استكشاف الممارسات الحالية لإدارة الموهبة بين الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن وإجراء مقارنة بين القطاعين فيما يتعلق بكيفية إستقطابها والاحتفاظ بها، وتدريب وتطوير وقياس أداء الموهوبين. وعلاوة على ذلك، فإن ممارسة الإستقطاب والاختيار، أو ما يسمى بالممارسات العاكسة، قد أولت اهتماماً خاصاً لمعرفة كيف تختلف الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بهذه العملية على وجه الخصوص.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 10 جامعات حكومية و17 جامعة خاصة.
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن وسائل ممارسات إدارة الموهبة تختلف قليلاً بين الجامعات

<p>الحكومية والخاصة. إذ تظهر الجامعات الحكومية مستوى أعلى من ممارسات إدارة الموهبة مقارنة بالجامعات الخاصة في جميع الممارسات باستثناء إدارة الأداء. في حين إن هناك اختلافات واضحة في ممارسات إدارة الموهبة بين الجامعات الحكومية والخاصة، لم تكن هذه الاختلافات ذات دلالة إحصائية. ومن ناحية أخرى، كشفت النتائج عن اختلاف كبير في الممارسات العاكسة بين الجامعات الحكومية والخاصة. إذ أظهرت أن أقسام الموارد البشرية في الجامعات الحكومية من المرجح أن يكون لديها قوة أقل في أداء عمليات الإستقطاب والاختيار مقارنة بالجامعات الخاصة.</p>	
<p>8. دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2022)</p>	
<p>The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance تأثير إدارة الموهبة وأساليب القيادة على أداء المستدام للشركات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
	<p>مكان الدراسة اليونان</p>
	<p>نوع الدراسة دراسة تجريبية</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل يبحث في كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة الموهبة وكيف تؤثر أساليب القيادة وإدارة الموهبة هذه على الأداء المستدام للشركات مع الأخذ في الحسبان الدور الوسيط للديناميكية البيئية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
	<p>عينة الدراسة تمثلت عينة الدراسة بـ 480 شركة مشاركة في اليونان.</p>
<p>كشفت هذه الدراسة عن أهمية القيادة التحويلية والسلطة في إدارة الموهبة. وأظهرت النتائج أيضا التأثير الإيجابي لتطوير الموهبة على الاستدامة. فضلاً على ذلك، وُجدت القيادة الريادية هي الأسلوب الأكثر تأثيراً للاستدامة الاقتصادية، في حين أن القيادات التحويلية والمعاملات هي أكثر أساليب القيادة تأثيراً على أداء الاستدامة الاجتماعية والبيئية.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

ثانياً: الدراسات السابقة الخاصة بمتغير سلوك العمل الإستباقي

<p>1. دراسة (محمد وعبودي، 2021)</p>	
<p>تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الإستباقي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
	<p>مكان الدراسة العراق</p>

دراسة تحليلية	نوع الدراسة
هدف هذا البحث إلى اختبار علاقة تأثير القيادة المستدامة المتمثلة بـ(التنوع المتماusk، العدالة التنظيمية، تطوير العاملين، التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة، التوجه نحو التقدم) في السلوك الإستباقي المتمثل بـ(صوت الموظف، تحمل المسؤولية، منع وقوع المشاكل، الابتكار الفردي).	هدف الدراسة
تم إختيار عينة غير عشوائية (قصدية) بواقع (316) تدريسيا وبمختلف الألقاب العلمية (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) من الجامعات قيد البحث.	عينة الدراسة
وجد البحث عدم معنوية تأثير تطوير العاملين في متغير السلوك الإستباقي، فضلا عن وجود علاقة تأثير عكسية غير معنوية لبعء التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة في متغير السلوك الإستباقي، ونستنتج من ذلك أن التوازن ما بين العمل والحياة الخاصة بالنسبة للتدريسيين ستزيد من صعوبة تحقيق السلوك الإستباقي فالسماح للتدريسيين بالعمل الجزئي وقضاء ساعات اقل في العمل يمكن ان تقلل من رغبتهم في تحقيق الاستباقية في العمل مثل الابتكار الفردي وتحمل المسؤولية في العمل.	نتائج الدراسة
2. دراسة (Searle, 2011)	
A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents فحص متعدد المستويات لسلوكيات العمل الاستباقية: الفروق السياقية والفرديّة كسابقات	عنوان الدراسة
جامعة نبراسكا - لينكولن	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
فحصت الفروق السياقية والفرديّة كأسلاف لأربعة سلوكيات عمل استباقية: منع المشكلات ، والابتكار الفردي ، والصوت ، وتحمل المسؤولية.	هدف الدراسة
المناصب القيادية في الجامعة.	عينة الدراسة
أظهرت أن الشخصية الاستباقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالابتكار الفردي والصوت وتحمل المسؤولية .ارتبطت خصائص القائد بالخدمة في المستوى الأول بكل من السلوكيات الاستباقية الأربعة .كما تتبأت خصائص القائد بالخدمة في المستوى الأول والشخصية الاستباقية بشكل كبير بالتمكين	نتائج الدراسة

	النفسي.
3. دراسة (Hina & Nudrat, 2015)	
Effect of In-Service Teacher Training Opportunities on Proactive Behavior of the Teachers at Higher Level	عنوان الدراسة
تأثير فرص تدريب التدريسيين أثناء الخدمة على السلوك الاستباقي للتدريسيين في مؤسسات التعليم العالي	
الصين	مكان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
تم تصميم البحث لتحقيق الهدف المتمثل في مقارنة تصور أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث تجاه فرص تدريب التدريسيين والسلوك الاستباقي لهم. كذلك لتقييم تأثير تدريب التدريسيين على السلوك الاستباقي لهم.	هدف الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة بـ (11.092) تدريسياً يعملون كأعضاء هيئة تدريس في مؤسسات التعليم العالي. وتم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقية غير المتناسبة لاختيار المستجيبين لغرض جمع البيانات. وتم اختيار (154) تدريسياً كعينة للدراسة.	عينة الدراسة
تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التدريسيين من الذكور والإناث فيما يتعلق بالتدريب أثناء الخدمة والسلوك الاستباقي. ومع ذلك، كان للتدريب أثناء الخدمة تأثير كبير على تطوير السلوك الاستباقي للتدريسيين أيضاً. علاوة على ذلك، تبين أن الكفاءة المهنية كان لها التأثير الأقوى على تطوير السلوك الاستباقي.	نتائج الدراسة
4. دراسة (Nakazato & Tsumagari, 2018)	
Examining the Character Traits of Students Participating in an Educational Program for Developing Proactive Behavior	عنوان الدراسة
فحص السمات الشخصية للطلاب المشاركين في برنامج تعليمي لتطوير السلوك الاستباقي	

اليابان	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص سمات الطلاب الذين شاركوا في برنامج تعليمي لتطوير الاستباقية وبالتالي إيجاد طرق لتطوير استباقية الطلاب في الجامعة.	هدف الدراسة
تكونت عينة الدراسة من (497) طالبا جامعيًا.	عينة الدراسة
أظهرت النتائج أن الطلاب المهتمين والمشاركين في الفصل لتطوير نشاطهم الاستباقي يميلون إلى الانخراط في الأنشطة المتعلقة بالدراسة في الجامعة وكذلك أنشطة الأندية والوظائف بدوام جزئي خارج الجامعة. علاوة على ذلك، كان الطلاب الذين شاركوا في الأنشطة المتعلقة بالدراسة فقط في الجامعة يميلون إلى الاهتمام والمشاركة في الفصل الذي كان يهدف إلى تطوير تفاعلهم.	نتائج الدراسة
5. دراسة (Guan & Huan, 2019)	
Talent management for the proactive behavior of tour guides إدارة المواهب لسلوك العمل الاستباقي للمرشدين السياحيين	عنوان الدراسة
الصين	مكان الدراسة
دراسة وصفية تحليلية	نوع الدراسة
استنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي والنظرية المعرفية، فإن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية على سلوك العمل الاستباقي.	هدف الدراسة
تكونت عينة الدراسة من 351 مرشدًا سياحيًا.	عينة الدراسة
تظهر النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أثرت بشكل إيجابي على سلوك العمل الاستباقي للمرشدين السياحيين. فضلاً عن ذلك، تم إيجاد أن كل من الدعم التنظيمي المدرك والكفاءة الذاتية تتوسط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك العمل الاستباقي.	نتائج الدراسة
6. دراسة (Huang, 2017)	
The Relationship Between Employee Psychological	عنوان الدراسة

<p>Empowerment and Proactive Behavior: Self- efficacy As Mediator</p> <p>العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين والسلوك الاستباقي: الكفاءة الذاتية كوسيط</p>	
الصين	مكان الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين التمكين النفسي للموظفين وسلوكهم الاستباقي , واستكشفت الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في هذه العلاقة .	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة التي تم الحصول عليها من 337 طالب ماجستير في إدارة الاعمال من 4 جامعات في جنوب الصين.	عينة الدراسة
أظهرت النتائج ان التمكين النفسي والكفاءة الذاتية التي أدت الى سلوك استباقي فضلاً على ذلك, توسطت الكفاءة الذاتية جزئياً في العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الاستباقي وتسلط النتائج الضوء على أهمية قيام مديري مكان العمل بتعزيز التمكين النفسي للموظفين والكفاءة الذاتية لتعزيز سلوك الموظفين الاستباقي.	نتائج الدراسة
7. دراسة (Afrianty, et all, 2020)	
<p>The Influence of Perceived Organizational Support and Proactive Personality on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Banking Employees in Malang</p> <p>تأثير الدعم التنظيمي الملحوظ والشخصية الاستباقية على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي البنوك في مالانج</p>	عنوان الدراسة
اندونيسيا	مكان الدراسة
دراسة تحليلية /تم استخدام المنهج التوضيحي الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM) في هذا البحث.	نوع الدراسة
تحديد تأثير الدعم التنظيمي (POS) والشخصية الاستباقية على الالتزام و OCB	هدف الدراسة
تم جمع الاستبيانات من 92 عينة من الموظفين الدائمين في بنك Negara Indonesia (BNI) في مالانج.	عينة الدراسة

تظهر نتيجة هذه الدراسة أن نقاط البيع هي مؤشر هام على الالتزام التنظيمي للموظفين .من ناحية أخرى ، تؤثر الشخصية الاستباقية بشكل ضئيل على الالتزام التنظيمي للموظفين ، ولكنها تؤثر بشكل كبير على OCB للموظفين . يوضح هذا البحث أيضًا أن الالتزام التنظيمي للموظفين فقط هو الذي يتوسط بنجاح العلاقة بين POS و OCB.	نتائج الدراسة
8. دراسة (Ahmed & Nema, 2021)	
The Impact of Knowledge Capital in Proactive Behavior Analytical study of the opinions of faculty members at Islamic Private University in Najaf تأثير رأس المال المعرفي في السلوك الاستباقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية الأهلية في النجف	عنوان الدراسة
العراق	مكان الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
كان الهدف من البحث الحالي هو الكشف عن دور العلاقة بين رأس المال المعرفي الذي يمثله (رأس المال البشري، رأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلية) والسلوك الاستباقي المتمثل في (السلوك الاستباقي التنظيمي، السلوك الاستباقي الموجه للزملاء، السلوك الاستباقي الفردي).	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة بجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية الأهلية في النجف.	عينة الدراسة
توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباط وتأثير معنوي بين رأس المال المعرفي والسلوك الاستباقي.	نتائج الدراسة

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة :-

تمحورت اغلب الدراسات السابقة على متغير واحد من متغيرات الدراسة وقد ركزت الدراسات على إدارة الموهبة او سلوك العمل الاستباقي وان الدراسات التي تجمع بين متغيرين تمتاز بالندرة وجميعها طبقت في سياقات متعددة مثل بلدان مختلفة وصناعات مختلفة وثقافات مختلفة وأيضاً

تنوعت المقاييس بين الجاهزة والذاتية التي اجري عليها التحديث من هذا يتبين ان الجهود المعرفية السابقة لم تتوصل الى اتفاق بصورة عامة على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية ولايزال الحوار قائم على اختيار او تحديد مقياس معين يستخدم لقياس تلك المتغيرات وما اعطى الفرصة الى للباحث الخوض في دراسة هذه المتغيرات توقعاً منه في الوصول الى نتائج تسهم في اغناء الجوانب النظرية والفكرية للدراسات السابقة.

رابعاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة.

1. دعمت الدراسات السابقة الجوانب الفلسفية و الفكريةلهذه الدراسة, عن طريق استثمارها وتوظيفها في البناء الفكري المنطقي لها, اذ اشارت بعض تلك الدراسات الى طبيعة العلاقات والانعكاسات للمتغيرات مع بعضها فضلاً عن انعكاسها على نتائج مختلفة في المنظمات ,وقد اسهم ذلك في توسيع الجوانب الادراكية لدى الباحث حول الطبيعة المفاهيمية لمتغيراتها ومنطقية بنائها الفكري مما شكل دافعاً للتعلم في الدراسات السابقة الأخرى ومحاولة ابراز ما يدعم ويعضد طبيعة العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة الحالية.

2. يعد تحديد الفجوة المعرفية من اهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة اذا اسهمت تلك الدراسات في تعزيز فهم التطور العام للإشكالية الفكرية للدراسة وتوليد الدافع لدى الباحث لمحاولة سد جزء من تلك الفجوة عن طريق تبني انموذجا يجمع بين لمتغيرات الدراسة فضلاً عن الجوانب الأخرى من إشكالية الدراسة.

3. أسهمت الدراسات السابقة في إعطاء تصور واضح عن طبيعة الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لبناء لاطار العملي للدراسة والذي يشمل في مضامينه اختيار دقة البناء العلمي للمقياس ومدى موثوقيته فضلاً عن كيفية فهم البحث لتحديد مدى توافر متغيراته ضمن الحيز التطبيقي وكذلك الأسس الإحصائية لعمليات اختيار الفرضيات والانموذج الفكري الذي تم بنائه للدراسة.

4. توفر الدراسات السابقة للباحث الكثير من المراجع والمصادر العلمية التي توفر عليه الكثير من الوقت والجهد أثناء عملية بحثه عن المعلومات المطلوبة.

5. تُدبعض النتائج التي توصلت اليها الاسهامات المعرفية السابقة هي نقطة انطلاقاً للباحث من حيث انتهى الآخرون.
6. أسهمت الدراسات السابقة في تعزيز المعرفة الضمنية والظاهرة لدى الباحث حول كيفية الاستفادة من الجوانب الفكرية والتطبيقية لبناء الاستنتاجات والتوصيات في مجال الدراسة الحالية.
7. أسهمت الدراسات السابقة في أدراك الباحث للطريقة العلمية لاختيار المقاييس الخاصة لمتغيرات الدراسة التي اثبتت هذه المقاييس مصداقيتها وثباتها في قياس الظاهرة المبحوثة والتي تم الاعتماد عليها في بعض متغيرات الدراسة.
8. أسهمت الدراسات السابقة من خلال اشارتها الفكرية الى للباحث حول أهمية وضرورة التوسع والتعمق في البحث في متغيرات الدراسة الحالية كمحاولة لرسم الحدود المفاهيمية لها وكذلك بيان مدى الارتباط وتأثير فيما بينها او مع متغيرات أخرى.

خامساً: مميزات الدراسة الحالية

بالنظر إلى ما تم عرضه من دراسات سابقة ومراجعة لها من قبل الباحث، فإن الدراسة الحالية ستسعى إلى ردم الفجوة المعرفية بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بـ(إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي). وسيتم ذلك عبر توضيح بعض مميزات الدراسة الحالية وهي على النحو الآتي:

1. التفاعل الفكري والمعرفي بين المتغيرات في حقل إدارة الاعمال (إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي) إذ تسلط الدراسة الحالية الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي للهيئات التدريسية في قطاع التعليم العالي الخاص لمحافظة كربلاء المقدسة كونها تمتاز بأهمية الجامعات والكليات الاهلية ومالها دور في تنشئة الطلبة وتوجيه مستقبلهم لذلك تتطلب كوادر تدريسية تتمتع بالمعارف والمواهب والمهارات المميزة وسلوك استباقي.
2. اختبار متغيرات الدراسة ميدانيا في قطاع التعليم العالي العراقي الخاص الذي يعاني من تلكؤ، إذ افرزت الحاجة لمثل هذه الدراسة بهدف الوقوف على اهم جوانب وعمليات وممارسات إدارة الموهبة التي تتبناها الجامعات ومدى تأثيرها على سلوك العمل الاستباقي للتدريسيين من

اجل تشخيص مواطن القوه وتعزيزها ومواطن الضعف في التقليل منها وتقديم مقترحات مناسبة لمعالجتها.

3.تم تطبيق الدراسة الحالية في الجامعات والكليات الالهية (كلية الصفوة الجامعة, جامعة وارث الأنبياء,جامعة اهل البيت) وتم اختيار هذه الجامعات لأهميتها للدراسة وماتقدمة من خدمات تعليمية و تُعد هذه الدراسة اولى المحاولات على حد علم الباحثي الجمع بين متغيرات والمتمثلة بـ (إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي)في بيئة التعليم العراقية.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

توطئة

تعد منهجية الدراسة في الدراسات والبحوث مختلف أنواعها وتفرعاتها عبارة عن خطة عمل، يتم على ضوئها تشخيص مشكلة الدراسة، والعمل على محاولة الإجابة عما يمكن أن يطرح فيها من الإشكاليات المعرفية والميدانية في مكان تطبيق الدراسة، وذلك عن طريق محاولة الوصول إلى فهم الظاهرة وتفسيرها والمراد دراستها والعلاقات بين المتغيرات المختارة. ونتيجة إلى ذلك، فإن منهجية الدراسة تعد الخطوة الأولى التي يبدأ الباحث عن طريقها في تحقيق أهداف الدراسة المرجوة. وبناءً على ذلك، سوف يتضمن هذا المبحث عددًا من الفقرات الرئيسية لمنهجية الدراسة وهي على النحو الآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة

يعد قطاع التعليم عموماً والجامعات خصوصاً من أهم القطاعات الموجودة في جميع البلدان. وذلك لأن الجامعات في تماس مباشر مع أفراد المجتمع، ولها أثر كبير في تنشئة هؤلاء الأفراد وتوجيه مستقبلهم. وبالنظر للأهمية الكبيرة للجامعات، فيجب أن تمتلك كوادراً من الهيئات التدريسية على أعلى المستويات، لأنها ستعمل على زيادة معرفة وخبرة أفراد المجتمع من القادمين إلى الدراسة في أروقة الجامعات. بمعنى أن الأساتذة المتواجدين فيها يجب أن يمتلكوا نوعاً من السلوكيات التي تجعل منهم قدوة للآخرين، ولكي يتحقق كل ما ذكر فإن الأساتذة يجب أن يمتلكوا نوعاً من السلوك المسمى بـ "سلوك العمل الاستباقي"، الذي يجعل من الفرد مبادراً ومتعاوناً ومفكراً في تطوير نفسه وتطوير بيئته التي يعمل فيها، ويسعى كذلك إلى النظر إلى المستقبل واحداثه المليئة بعدم اليقين ومحاولة السيطرة عليها. ومن ثم، يجب على الجامعات أن تقوم بتنمية وتطوير هذا النوع من السلوك لدى كوادرها التدريسية، وإن هذا لن يتم إلا بوجود نوعاً من الدعم القوي والمؤثر من الإدارات العليا للجامعات والمتمثل بـ "إدارة الموهبة"، التي تعنى بإستقطاب وتوظيف الأفراد الكفؤين أو ما يعرفون بـ "المواهب" وزيادة قدراتهم عن طريق التدريب والتطوير والدعم والتحفيز.

ان المشكلة تتمحور حول الضعف الواضح في أداء الكليات والجامعات الاهلية في مجال إدارة الموهبة وتفقر الى ثقافة الاهتمام بإدارة الموهبة حيث تركز إدارة الموارد البشرية على قياس فجوة الأداء وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه والتحفيز حيث اذا ستمرت هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف وهذا يعني اننا نركز على إدارة تهديدات المنظمة ونتجاهل الفرص التي يمكن ان تحتاج الى تكلفة وجهد اقل لتحقيق الابداع و التميز في الاداء المتمثل بإدارة الموهبة .

ويتعلق الجانب التطبيقي لمشكلة الدراسة بالفجوة ما بين الادراك الفكري لمتغيرات الدراسة والواقع الميداني للجامعات عينة الدراسة الى هجرة أصحاب المواهب من مختلف التخصصات الى خارج البلد، وافتقار الجامعات اليات من شأنها العمل على تطوير أعضاء الهيئة التدريسية. وايضاً تعاني الجامعات في العراق بشكل عام وجامعات الاهلية عينة الدراسة بشكل خاص من عدة معوقات منها على الجانب التنظيمي والإداري منها عدم قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد المبدعين وإنجاز معظم عمليات إدارة الموهبة بشكل تقليدي.

لذا فان الدراسة الحالية ستسعى الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي. وبناءً على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية على النحو الآتي:

"ما مدى تطبيق إدارة الموهبة وما هو تأثيرها على سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة.

وعن طريق مشكلة الدراسة الرئيسية يمكن اثاره بعض التساؤلات وهي على النحو الاتي:

1. ما مدى توافر أبعاد إدارة الموهبة من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة؟
2. ما مستوى أتسام الهيئات التدريسية بسلوك العملا لاستباقي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة؟
3. ما هي العلاقة بين إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة؟
4. ما مستوى تأثير إدارة الموهبة في سلوك العمل الاستباقي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

بشكل عام إن أهمية الدراسة الحالية تتبع من أهمية المتغيرين المبحوثين (إدارة الموهبة, سلوك العمل الاستباقي) في مقدار تشخيص ومعالجة وتطوير وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها المنظمات. وكذا هي محاولة لعرض وهيكلية التراكم المعرفي للمتغيرات والمتمثلة بمعرفة دور إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة. وقد تجسدت أهمية الدراسة بالآتي:

1. تتجلى أهمية الدراسة الحالية على مستوى قطاع التعليم الجامعي في البلد الذي هو اليوم بحاجة ماسة للتطويره وبناء هوتقديم مرتكزات فكرية مهمة بما يتناسب مع امكانية اعمامها في بيئات عمل الجامعات الاهلية من اجل تقديم خدمة تعليم افضل.
2. تسعى الدراسة إلى محاولة تأطير الإسهامات المعرفية التي لها صلة مباشرة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ (إدارة الموهبة وسلوك العمل الإستباقي)، من ضمن إطار نظري يشمل عرض الإسهامات النظرية والمعرفية حول كل من مفهومهم وأبعادهم.
3. على مستوى المتغيرات تحاول الدراسة الحالية تشخيص وقياس متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (إدارة الموهبة وسلوك العمل الإستباقي)، وذلك لأنها تعد من الضرورات التي تتحتم على الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء من تعزيزها ومعرفتها في ظل البيئة المضطربة والديناميكية.
4. معرفة مدى إمكانية تبني الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة لمتغيرات الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تم صياغة أهداف الدراسة الحالية بناء على التساؤلات التي تم ذكرها آنفاً، وعليه فإن الأهداف التي تخص الدراسة تتمثل بالآتي:

1. كيفية توظيف إدارة الموهبة عن طريق العمل الاستباقي.
2. التعرف على مستوى اتسام الهيئات التدريسية بسلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

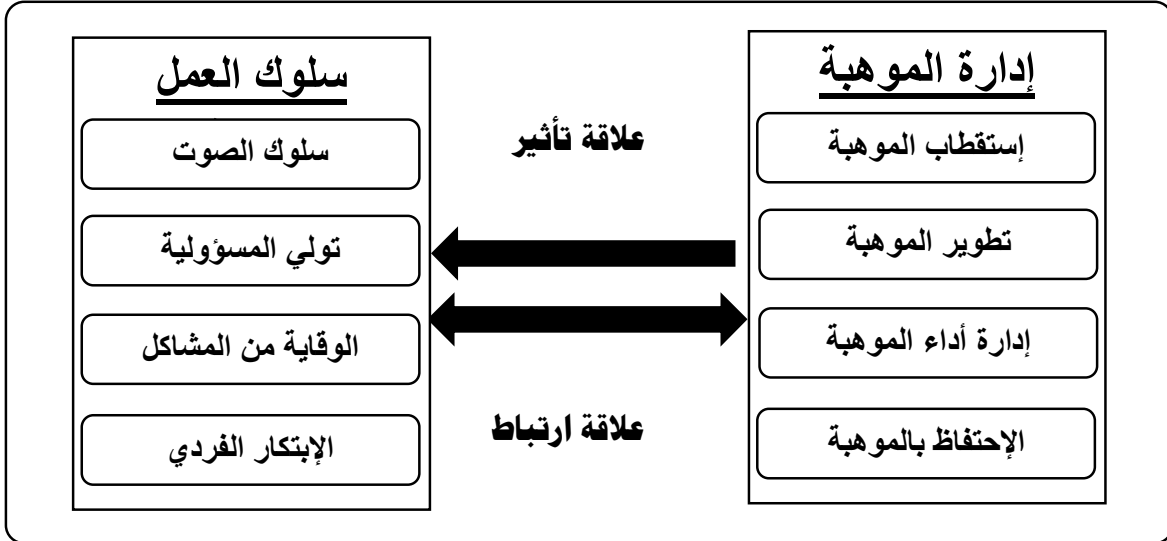
3. تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

4. مامستوى تأثير إدارة الموهبة في سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الاهلية عينة البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

إن المخطط الفرضي هو بناء فكري يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع تصميم مبسط لأي ظاهرة يراد دراستها، ان المخطط الفرضي للدراسة الحالية قد تم تطويره في ضوء نتائج الجهود النظرية والمعرفية، للأدبيات والدراسات والبحوث التي عرضت متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (إدارة الموهبة بأبعادها وسلوك العمل الإستباقي بأبعاده). وبناءً على ذلك، يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة المقترح. والذي يمثل الإطار العام لمتغيرات وأبعاد الدراسة وفرضياتها، التي تكونت من فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية، بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع القائمة على فرضيات الارتباط والتأثير.

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات.

خامساً: فرضيات الدراسة

إن فرضيات الدراسة الحالية تم تجسيدها على وفق مشكلة الدراسة المذكورة آنفاً، والأهداف المرسومة لها، ونموذج الدراسة الفرضي، من أجل تمثيل العلاقات المنطقية بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده في إنموذج الدراسة الفرضي، وعلى ما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة بأبعادهها وسلوك العمل الاستباقي بأبعاده في الجامعات الأهلية عينة الدراسة، وتتبع منها الفرضيات الفرعية أدناه:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد إستقطاب الموهبة وسلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد إدارة أداء الموهبة وسلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاحتفاظ بالموهبة وسلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بأبعادهها في تعزيز سلوك العمل الاستباقي بأبعاده في الجامعات الأهلية عينة الدراسة، وتتبع منها الفرضيات الفرعية أدناه:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إستقطاب الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد تطوير الموهبة تعزيز في سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة أداء الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

د. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الاحتفاظ بالموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

تعد عملية التعريف على مجتمع الدراسة وعينته المختارة وبيان خصائص كل منهما، هي ضرورة رئيسية يتم الإرتكاز عليها من قبل الدراسات الميدانية، وإن هذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة الحالية وعينتها، وهي على النحو الآتي:

1. مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة الحالية، بجميع الهيئات التدريسية المتواجدة في الجامعات الأهلية المختارة (كلية الصفوة الجامعة، جامعة وارث الأنبياء، وجامعة أهل البيت) وإن حجم المجتمع كان (410) تدريسيًا من الجامعات الثلاث.

2. عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة عينة قصدية عشوائية بلغ قوامها (102) فرداً من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الثلاث ميدان الدراسة. وقد تحدد العدد بما ذكر بسبب عدم حصول الباحث على النسبة الملائمة لحجم مجتمع البالغه (196) وبالاعتماد على جدول (krejcie and morgan 1970) في تحديد حجم العينة. وبسبب توزيع الاستبانة إذ كان في العطلة الرسمية الصيفية، وعدم تواجد التدريسيين في الجامعات لتمتعهم بإجازتهم الصيفية مما اضطر الباحث الى استخدام الاستبانة الكترونية للغرض نفسها لأن النسب المسترجعة كانت (102) استبانة فقط وبعد استشارة مختصين في الإحصاء أشاروا الى إمكانية اعتماد هذا العدد في اجراء الجانب الإحصائي. $= 24.87$
 $100 \times \frac{102}{410}$ أي نسبة 25% وهي نسبة مقبولة في الدراسات الإنسانية (النجار وآخرون، 2010: 116 - 115).

سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها

تكونت الدراسة من متغيرين رئيسيين هما (إدارة الموهبة وسلوك العمل الإستباقي)، وسندرج في أدناه التعريفات الإجرائية لكل من المتغيرين والأبعاد المكونة لها، وكما يأتي:

1. إدارة الموهبة: هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها باستقطاب وتطوير والمحافظة على الافراد ذوي الموهبة الذين يستطيعون ان يحققوا مستويات أداء

عالية، يمكن معها انجاز اهدافها بكفاءة وفاعلية. وتتكون إدارة الموهبة من الأبعاد الآتية:

أ. **إستقطاب الموهبة:** العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على الافراد العاملين وفقا للمواصفات المطلوبة سعيا لاستمرار تحقيق اهدافها المتمثلة بامتلاك الافراد الموهوبين القادرين على تحقيق اهداف المنظمة.

ب. **تطوير الموهبة:** العملية التي تعتمدها المنظمة في تطوير وتنمية الموهبة من اجل جعلها على استعداد تام لتلبية متطلبات العمل بالكفاءة المنشودة.

ج. **إدارة أداء الموهبة:** تعرف على انها نظام يستخدم لتقييم اداء الافراد الموهوبين والموائمة بين التعويض المناسب ومخرجات الاعمال للأفراد الموهوبين.

د. **الإحتفاظ بالموهبة:** مدى قدرة المنظمة في الإحتفاظ على الموهبة الموجودة لديها، ويتم التركيز في هذه العملية على توفير فرص التعلم والتدريب للعاملين في المنظمة والتي تكون دافعا مهما لبقاء العاملين في المنظمة وعدم مغادرتها وتشجيعهم على بذل المزيد لأجل ان تكون المنظمة في موقع تنافسي متميز.

2. **سلوك العمل الإستباقي:** يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة. ويتكون سلوك العمل الإستباقي من الأبعاد الآتية:

أ. **سلوك الصوت:** عبارة عن الجهود النشطة من الأفراد للتحدث وتحدي الوضع الراهن حول القضايا المهمة، وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات على الإجراءات القياسية.

أ. **تولي المسؤولية:** هي عبارة عن جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد للتأثير على التغيير الوظيفي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الافراد، الوظائف، وحدات العمل أو المنظمات ككل.

ب. الوقاية من المشاكل: هي عملية اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل. أي هي استجابات ذاتية تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) أو التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية.

ج. الابتكار الفردي: يشير إلى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو مدخل عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة.

ثامناً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات النابعة من مشكلة الدراسة الحالية، ومن أجل تحقيق الأهداف التي حددها الباحث لدراسته، فإنها سعت إلى تبني المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتم إستخدامهم من أجل وصف البيانات المتحصل عليها التي تم جمعها من المستجيبين، واستخدام المنهج التحليلي لغرض تحليلها وتفسيرها.

تاسعاً: مقاييس الدراسة

تم الإعتماد في الدراسة الحالية على المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة الموضحة في الجدول (1)، وهي على النحو الآتي:

الجدول (1) مقاييس الدراسة

المصدر	البعد	المتغير
(الجميلي، 2013) (Onyando, 2018)	استقطاب الموهبة	إدارة الموهبة
	تطوير الموهبة	
	إدارة أداء الموهبة	
	الاحتفاظ بالموهبة	
(Searle, 2011) (Idzna et al., 2021)	سلوك الصوت	سلوك العمل الإستباقي
	تولي المسؤولية	
	الوقاية من المشاكل	
	الابتكار الفردي	

المصدر: من إعداد الباحث.

عاشراً: أدوات جمع المعلومات

1- الجانب النظري: اعتمد الباحث في اعداد الجانب النظري للدراسة على بعض المصادر الاجنبية و العربية والكتب واطاريج الدكتوراه والبحوث العلمية، فضلاً على الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، لغرض الاطلاع على أحدث المعلومات التي تخص موضوع الدراسة غايته الوصول إلى هيكلية إطار علمي يهدف إلى معالجة مشكلة الدراسة.

2- الجانب الميداني: اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على إستمارة الإستبانة لجمع المعلومات من افراد العينة بعد عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في حقل الاختصاص لتقديم النصح والمشورة (ملحق 1)، وذلك لكون الاستبانة واحدة من أدوات الدراسة العلمية المهمة، فهي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات ومعلومات، لم يتم تدوينها في سجلات المنظمة أو الإحصائيات الرسمية للحكومة، بل تتعلق بآراء المستجيبين واتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم تجاه متغيرات تنظيمية محددة. وتجدر الإشارة إلى أن استمارة الإستبانة ملحق (2) قد قسمت على جزئين رئيسيين هما:

1 الجزء الأول: تضمن بيانات عامة تخص الأفراد المستجيبين عن الإستبانة تشمل (النوع

الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخدمة والحالة الاجتماعية). كما موضح في الجدول

ادناه:

الجدول رقم (2) وصف عينة الدراسة

النسبة	العدد	الفئة	السمة
%54	56	ذكور	النوع الاجتماعي
%46	46	اناث	
%100	102	المجموع	
%2	2	25 سنة و اقل	العمر
%60	61	26-35	
%27	28	36-45	

النسبة	العدد	الفئة	السمة
%11	11	45 سنة فاكثر	
%100	102	المجموع	
%48	48	1-5	سنوات الخدمة في الكلية
%23	23	6-10	
%13	13	11-15	
%18	18	16 سنة فاكثر	
%100	102	المجموع	
%59	59	متزوجين	الحالة الاجتماعية
%36	36	غير المتزوجين	
%7	7	غير ذلك	
%100	102	المجموع	

أ. النوع الاجتماعي: أوضحت النتائج الإحصائية الواردة أن نسبة أفراد العينة من الذكور شكلت (54.4%) و نسبة شكلت (45.6%) من الإناث وهذا يعني نسبة الذكور التي تشجع سلوك العمل الاستباقي اعلى من الإناث.

ب. العمر: إن أفراد عينة الدراسة التي تكون أعمارهم (25 فأقل) تكون هذه النسبة ضعيفة نسبتها (1.9%) والفئات التي تتراوح أعمارهم من (26-35) سنة حصلت على المرتبة الأولى من الاجاباتسنة إذ بلغت نسبتها (60.2%) وتأتي بعدها الفئة العمرية من (36-45) سنة بنسبة (27.2%)، ثم تأتي بيها الفئة العمرية (فما فوق 46) سنة بنسبة (10.7%)، مما يدل على ان الجامعات المبحوثة تعتمد الطاقات الشابة وأن هذه الفئات العمرية تساعد في الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل حماسي والأغلبية منهم لم يتسلموا مناصب ومسؤوليات ادارية.

ت. عدد سنوات الخدمة:- إن أفراد عينة الدراسة التي تتراوح عدد سنوات الخدمة من (1-5) سنة إذ بلغت نسبتها (47.6%) وهذا يعني ارتفاع حملة شهادات الماجستير

وذلك لان الكليات لم يمض الكثير على أنشائها وقرار وزارة التعليم العالي في تعيين حملة الشهادات العليا، ويأتي بعدها الفئة التي تتراوح عدد سنوات الخدمة من (10-6) سنة بنسبة بلغت (22.5%)، ثم تليها الفئة (15-11) سنة بنسبة بلغت (12.6%)، ويأتي بعدها الفئة (16 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (17.5%)، مما يدل على أن الجامعات المبحوثة تعتمد على خبرة الافراد وطاقتهم الشابة.

ث. الحالة الاجتماعية:- ان غالبية افراد العينة من المتزوجين حيث شكلت نسبتهم (59.2%) ونسبة الافراد الغير متزوجين شكلت (35.9%).

2. الجزء الثاني: تضمن المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة الحالية، التي تكونت من (8) أبعاد فرعية تم قياسها من خلال (33) فقرة وتضمنت محورين على النحو الآتي:

المحور الأول: -تعريف إدارة الموهبة وإبعادها (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) وتم وضع (5) فقرات لكل بعد وبمجموع (20) فقرة

المحور الثاني: - تعريف سلوك العمل الاستباقي وإبعاده (سلوك الصوت، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) وتم وضع (3) فقرات لكل بعد (سلوك الصوت، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل) و(4) فقرات لبعدها (الابتكار الفردي بمجموع (13) فقرة.

ومن الجدير بالذكر أيضاً، إنه في جميع مقاييس استمارة الاستبانة تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (أتفق تماماً) والتي أعطيت الوزن (5)، إلى عبارة (لا أتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1)، وقد كان مقدار الإستجابة (5-1).

حادي عشر: الأساليب الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، إستعمل الباحث عددا من الإختبارات الإحصائية المتوفرة في برنامج (SPSS v.25)، والمتمثلة بـ (التوزيع الطبيعي، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ)، وكذا عددا من الإختبارات الإحصائية المتوفرة في برنامج (AMOS)، والمتمثلة بالاختبارات التي تخص بناء أنموذج المعادلات

الهيكلية ومعايير جودة مطابقته، ولقد تم إستعمال هذه الإختبارات على وفق خطوات محددة كما موضح في شكل (2).والدراسة الحالية تستلزم الأدوات التالية:

1- الأدوات الاحصائية الوصفية:

- أ-الوسط الحسابي (Mean): يستخدم لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة، إذ ان الوسط الحسابي يستخدم لمعرفة مستوى إجابات العينة على متغيرات الدراسة .
- ب-الاهمية النسبية: وهي النسبة التي تستخدم لإيضاح درجة أهمية استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الموزعة ونستخرجها من حاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروباً ب(100) .
- ت-الانحراف المعياري : يقوم بمعرفة درجة التشتت وقياسها لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي.
- ث_ اختبار كرونباخ الفا: لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة .

2- الأدوات الإحصائية التحليلية: لقد تم استخدام مجموعة من الأدوات التحليلية الإحصائية

- لكونها أدوات قد تم اعتمادها بشكل واسع للتحليل والمعالجة. وفيما يأتي أهم تلك الأدوات:
- أ- اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغوروف - سميرونوف): لتحديد مدى اعتدالية توزيع البيانات .
- ب- العامل التوكيدي: يستعمل لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع ردودالعينة .

ت- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات .

ث-معامل الارتباط (Pearson): يستخدم لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين .



الفصل الثاني

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول

الإطار النظري لإدارة الموهبة

المبحث الثاني

الإطار النظري لسلوك العمل

الاستباقي

المبحث الثالث

العلاقة بين المتغيرات



المبحث الأول

الإطار النظري لإدارة الموهبة

Theoreticl Framework for Talent Management

أولاً: مفهوم إدارة الموهبة The Concept of Talent Management

تعد الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والمهارات الكافية ذات أهمية حرجة في جميع المنظمات، بغض النظر عن مجال النشاط الذي تعمل فيه. ومنذ أن ابتكرت مجموعة McKinsey عبارة "الحرب من أجل المواهب" في عام 1997، اكتسب موضوع إدارة الموهبة اهتمام العلماء والممارسين. ومن ثم أصبحت إدارة الموهبة أولوية للمنظمات في جميع أنحاء العالم لأنها أدركت أهميتها وتأثيرها على الأداء (Al-Dalahmeh & Héder-Rima, 2021: 59).

تطورت كلمة "الموهبة" واستخدامها بمرور الوقت، وهي تعود إلى العصور التوراتية. ومن الناحية الاشتقاقية، فإن كلمة "موهبة" قديمة، وقد حدد علماء المعاجم كيف تغير المصطلح بشكل كبير مع مرور الوقت والناس والمكان. فعلى سبيل المثال، بدأت في الأصل بالكلمة اليونانية "talanton" التي تعني "التوازن، الوزن، ومبلغ من النقود"، وعرفت لاحقاً في اللاتينية باسم talentum أو talenta. وإن الكلمة الإنجليزية القديمة المستخدمة للتعبير عن الموهبة حتى عام 1149 مشتقة من المصطلح اللاتيني talentum. وتشير الموهبة في البداية إلى وحدة وزن يستخدمها البابليون والآشوريون والإغريق والرومان وتحولت الموهبة إلى وحدة نقدية عندما نُسبت القيمة إلى موهبة واحدة من الفضة (Tansley, 2011: 267).

وقد خضع معنى الموهبة لتغيير كبير، فأصبح يمثل ميلاً أو نزعة أو إرادة أو رغبة بحلول القرن الثالث عشر وكان يُنظر إلى الموهبة على أنها الشعور الذي يجعل الفرد يرغب في القيام بشيء ما (أي الكفاءة)، أو السمات الطبيعية لشخصية الفرد (أي التصرف). وفي القرن الرابع عشر، احتضنت الموهبة بعد ذلك معنى الذوق الفريد، والذي كان على الأرجح مستندا إلى الترجمات التصويرية (Zhang & Thippayana, 2022: 2). وفي أواخر العصور الوسطى، أصبحت الموهبة تعني القدرة العقلية للشخص أو القدرات الفريدة، المخصصة له إلهياً لاستخدامه الشخصي. وتأثر معنى الموهبة بشدة بالترجمات المسيحية لمثل الموهبة، التي لم تؤكد الطبيعة

الفطرية للموهبة ولكن فقط ، على حقيقة أن استخدام الموهبة التي وهبها الإله للشخص وتحسينها هي مسؤولية الفرد نفسه الممتلك لها. وتم تأكيد "الموهبة بأنها هدية يجب تطويرها، ولا تُترك لتضعف" (Meyers et al, 2013: 306).

وتشير الموهبة بوصفها موارد بشرية إلى قدرة أو مهارة طبيعية في السوق وهي الأصول الأكثر قيمة في المنظمات. وبشكل عام، أصبحت إدارة الموهبة أكثر أهمية وأكثر تخطيطاً استراتيجياً للمنظمات. وتعد إدارة الموهبة إحدى أدوات الإدارة الرئيسة للقرن الحادي والعشرين لإدارة الموظفين بالنظر إلى المورد المهم لنجاح الأعمال في هذا القرن الذي لم يعد الأرض ورأس المال والأصول الملموسة الأخرى بل رأس المال البشري (Al-Haraisa et al., 2021: 104). وإن إدارة الموهبة هي مجموعة من العمليات التي يتم تصميمها لضمان التدفق الكافي للموظفين إلى الوظائف والرضا عن وظائفهم في جميع أنحاء المنظمات. وتبينت العديد من المنظمات إدارة الموهبة لإدارة الموظفين الموهوبين، إذ يمكن أن يقود ذلك إلى النجاح عن طريق ممارسات إدارة الموهبة وبرامجها الفاعلة التي أنشأتها المنظمات.

(Dhanalakshmi & Gurunathan, 2014: 183)

ومن ثم، عندما تنفذ الشركات إدارة الموهبة الفعالة، فإن المساعدة في تحسين أداء القوى العاملة الموهوبة ورعايتها ينطوي على وضع الموهبة المناسبة في المناصب المناسبة، وجذب الأفراد المهرة وتوظيفهم وتطويرهم لتعزيز إمكاناتهم ونتيجة لذلك، سيكون هناك موظفين أكثر تفاعلاً وتحفيزاً مما يبني ولاءاً للمنظمات من حيث انغماس الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام ومساعدة صاحب العمل على الازدهار للبقاء على أعلى مستوى ثابت من الأداء، وهي جهد مستمر في دورة حياة الأنشطة التنظيمية أيضاً من ثم، لن يساعد ذلك الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل سيزيد أيضاً من الإنتاجية والأداء والاحتفاظ بالقوى العاملة (Li Qi & Jia Qi, 2021: 2).

ويصف معظم المنظرين في علم الإدارة، إدارة الموهبة بأنها تعمل لجذب الموظفين وتطويرهم والحفاظ عليهم من ذوي القدرات والمهارات والمعرفة المتزايدة. وهي تشكل مجالاً بحثياً حديثاً في إدارة الموارد البشرية وهي أمر حيوي للبقاء والميزة التنافسية للمنظمات. فعن طريق إدارة الموارد البشرية، تدير المنظمات موظفيها بأفضل طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية والفاعلية وجودة خدماتهم.

ويؤثر تنفيذ استراتيجيات إدارة الموهبة للمنظمة بشكل إيجابي على المنظمة نفسها، والموظفين، والزبائن المستفيدين (Mitosis et al., 2021).

وفي العقد الماضي، ظهرت أهمية إدارة الموهبة في عالم الأعمال بوصفها بعد استراتيجياً في المنظمة. وأوضح الكثير من الباحثين لها تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة عبر تقليل تكاليف عملية التوظيف. وإنها تزيد من إنتاجية المنظمة وربحها. وعندما تطبق المنظمة إدارة الموهبة، فإنها تبني فرصاً هائلة للمزايا التنافسية. وفي الواقع، يتم تحديد موقع المنظمة في صناعتها عن طريق قدرتها على الاحتفاظ بالموهبة وإشراكها وتطويرها. ولذلك، تعد إدارة الموهبة عاملاً يؤدي إلى فشل أو نجاح المنظمة (Jafari & Khanmohamadi, 2016: 389).

وبناءً على ما سبق ذكره، فقد كانت هناك الكثير من الآراء في تعريف إدارة الموهبة للعديد من الباحثين. وسندرج في الجدول (3) أدناه بعضاً من التعريفات التي توضح هذا المفهوم وعلى النحو الآتي:

الجدول (3) تعريفات إدارة الموهبة حسب آراء بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
هي عملية استراتيجية، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب	(Annakis & Esposito, 2000: 338)
هي إدارة العرض والطلب وتدفع الموهبة عن طريق محرك رأس المال البشري.	(Buahene & Kovary, 2003: 4)
هي مدخل استراتيجي وشامل لكل من الموارد البشرية وتخطيط الأعمال أو طريق جديد للفاعلية التنظيمية، والذي يؤدي إلى تحسين أداء وإمكانات الأشخاص - الموهوبين - الذين يمكنهم إحداث تغيير ملموس في المنظمة الآن وفي المستقبل.	(Morton et al., 2005: 30)
هي الإدارة الإستراتيجية لتدفق الموهبة عن طريق المنظمة والتي يكون الغرض منها هو ضمان توفر الموهبة لمواءمة الأشخاص المناسبين مع الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بناء على أهداف العمل الاستراتيجية.	(Dutttagupta, 2005: 2)

هي عملية تحديد الموهبة وتطويرها وإشراكها والاحتفاظ بها ونشرها.	(Warren, 2006: 26)
هي العملية التي تقوم عن طريق المنظمة بتحديد وتطوير الموظفين الذين يحتمل أن يكونوا قادرين على الانتقال إلى مناصب قيادية في وقت ما في المستقبل.	(Bhatnagar, 2007: 641)
هي ببساطة مسألة توقع الحاجة إلى رأس المال البشري ووضع خطة لمواجهةها.	(Cappelli, 2008: 1)
هي مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المنظمة، التي تكون مصممة، ويتم تنفيذها لجذب الموهبة وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية.	(Silzer & Dowell, 2010: 18)
هي نشاط استراتيجي مصمم لجذب الأفراد وتحديدهم وتطويرهم والاحتفاظ بالذين يعدون "موهوبين"، والذين يتمتعون بقيمة عالية وقادرون على إحداث تأثير كبير وقدرتها التنافسية. على أداء المنظمة	(Adebola, 2017: 34)
هي مجموعة الأنشطة التي تتضمن تحديدا منهجيا للمناصب الرئيسية التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجموعة المواهب لملء هذه الأدوار، وتطوير هيكل متميز للموارد البشرية لتسهيل ملء هذه الوظائف بموظفين مؤهلين، لضمان استمرار التزامهم بالمنظمة.	(Liu et al., 2021: 2)

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على آراء الكتاب والباحثين

ويرى الباحث من خلال التعاريف التي شملتها إدارة الموهبة في الجدول أعلاه :

1. إدارة الموهبة توجه استراتيجي.

2. إدارة الموهبة كفكر .

3. إدارة الموهبة مدخل تنافسي.

4. إدارة الموهبة مدخل لتخطيط الموارد البشرية.

5. إدارة الموهبة أسلوب لتحديد وتطوير الإمكانيات الفريدة والتميزة.

هناك من عرفها من وجهة نظر استراتيجية، ومنهم من عرفها من وجهة نظر تنافسية، وفريق آخر أخذ المفهوم من وجهة نظر تنظيمية، ويرجع هذا التباين إلى اختلاف في التخصصات أو الثقافة أو المدخل التي بينها هؤلاء الكتاب والباحثين أو المنظمات التي ينتمون إليها. وعليه نقدم تعريف شامل إلى إدارة الموهبة يخدم الغرض الأساسي للدراسة (هي عبارة عن تفاعل مجموعة من العمليات المنظمة، تعمل وفقاً لاستراتيجية عمل مدروسة، تركز على تخطيط احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الأفراد ذوي المواهب المطلوبة والعمل على جذبها وتطويرها وتوجيهها والمحافظة عليها بصورة تدعم استراتيجية إدارة المواهب البشرية، وتتسجم توجيهات المنظمة).

ثانياً: أهمية إدارة الموهبة The importance of talent management

إدارة الموهبة ليست مجرد مصطلح رئيسي بسيط للموارد البشرية سيصادفها القارئ. وذلك لأن هذه الإدارة ملتزمة بتوظيف وإدارة وتطوير واستبقاء الموظفين الأكثر موهبة وإمّياز في الصناعة. وفي الواقع، تؤدي إدارة الموهبة دوراً مهماً في استراتيجية الأعمال لأنها تدير أحد الأصول المهمة للمنظمة ألا وهي مواردها البشرية. ولهذا السبب يجب على المنظمات بذل الجهود لإدارة الموظفين بشكل فعال لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاحتفاظ بهم (Smit et al., 2021: 2).

ولقد تزايدت أهمية إدارة الموهبة واكتسبت اهتماماً بين الممارسين، وكذلك في النقاش الأكاديمي، ولاسيما على مدار السنوات العشر الماضية. وتم شهود تزايد كبير في دراسات إدارة الموهبة على مدار السنوات الست الماضية (Tyskbo, 2021: 2150). وفي أعقاب التحديات المجتمعية المتعلقة بالتغير الديموغرافي والتطور التكنولوجي السريع وقضايا عدم العدالة المتزايدة، اكتسبت إدارة الموهبة اهتماماً متزايداً بين الباحثين والممارسين على حد سواء. وإن ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات، على سبيل المثال اكتساب الموهبة والاحتفاظ بها وتطوير الموظفين

تؤدي دورا رئيسا في القدرة على مواجهة هذه التحديات المعاصرة (Gillberg & Wikström, 2021: 353). ويعد تطوير الموهبة والاحتفاظ بها أمرا مهم في مساعدة المنظمات على المنافسة بفاعلية. ومع ذلك، فإن كيفية فهم أصحاب العمل للموهبة ومن ثم استثمار الموارد المناسبة لتحفيز الموظفين الموهوبين وتطويرهم لا يزال يتطلب اهتماما كبيرا (Chen et al., 2021: 84).

ويذكر (Aguinis & Burgi-Tian, 2021: 3) إن إدارة الموهبة تعد جزءا لا يتجزأ من المنظمة الصحية على عدة مستويات، ولأن المنافسة شرسة في عالم المنظمات اليوم يتفق العديد من المتخصصين في الموارد البشرية على أن هناك "حربا مستمرة من أجل المواهب"، وهناك الكثير من المناصب المفتوحة مع عدم وجود عدد كافٍ من المرشحين ذوي الجودة العالية لشغلها، وفي ظل الحرب الحالية على المواهب، إذا كانت المنظمة ترغب في جذب أصحاب الأداء المتميز والاحتفاظ بهم، فعليها الحصول على إدارة الموهبة بالشكل الصحيح. و لأن الأفراد هم أهم أصولها وما سيجعلها ناجحة، وإذا لم تكن تستفيد من موظفيها بشكل صحيح، وإذا لم تكن لديها إستراتيجية للأفراد تتوافق مع إستراتيجية أعمالها، فستترك نتائج أعمالها للصدفة. ويوضح (Sulastri, 2021: 1969) أن إدارة الموهبة أيضا تعمل على الحفاظ على الموظفين الحاليين وترقيهم إلى مناصب أعلى في المنظمة، وهذا يوفر الأموال التي يمكن أن تضيع لولا ذلك بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين. وإن تطوير الموهبة الرئيسة والاحتفاظ بها أمر منطقي أكثر من الحصول على موهبة جديدة وتوظيفها وتدريبها، وإن هذه الديناميكيات تجعل عمل الموارد البشرية أمرا حيويا.

وبعد الإطلاع على الأدبيات، فقد أوضح الكثير من العلماء والباحثين أهمية إدارة الموهبة للمنظمات، وسندرج أدناه بعضا من نقاط الأهمية التي ذكروها:

1. جذب أفضل المواهب: إن امتلاك إدارة موهبة ذات طابع إستراتيجي يمنح المنظمات الفرصة لجذب الموظفين المتاحين الأكثر موهبة ومهارة. وهي تخلق علامة تجارية لصاحب العمل يمكنها جذب الموهبة المحتملة، ومن ثم تساهم في تحسين أداء الأعمال والنتائج الإيجابية للمنظمات (Baublyte, 2010: 14).

2. **تحفيز الموظفين:** إن وجود إدارة موهبة ذات قدرة فعالة يساعد المنظمات في الحفاظ على تحفيز موظفيها، مما يخلق المزيد من الأسباب لهم للبقاء في المنظمة والقيام بمهامهم. وفي الواقع، قال 91% من الموظفين إنهم يريدون أكثر من مجرد المال ليشعروا بالتفاعل والتحفيز، كما كشفت إحدى الاستطلاعات الأخيرة (Khan et al., 2013: 33).

3. **التغطية المستمرة للأدوار الحرجة:** تزود إدارة الموهبة المنظمات بالمهام التي تتطلب مهارات حرجة لتخطيط ومعالجة الأدوار المهمة والمتخصصة للغاية في القوى العاملة لموظفيها. وهذا يعني إن المنظمة سيكون لديها تدفق مستمر للموظفين لملء الأدوار الحرجة، وذلك لمساعدتها على إدارة عملياتها بسلاسة وتجنب أعباء العمل الإضافية للآخرين، مما قد يؤدي إلى الإرهاق (Liu & Pearson, 2014: 157).

4. **زيادة الأداء الوظيفي:** إن استخدام إدارة الموهبة سيجعل من السهل على المنظمات تحديد الموظفين الأنسب للوظيفة، ولذلك يمكن أن تؤدي إلى قضايا وتظلمات أقل في إدارة الأداء. وستضمن أيضاً بقاء أفضل المواهب في داخل المنظمة الى فترة أطول (Baublyte, 2010: 14).

5. **الإنغماس الوظيفي:** تتيح إدارة الموهبة للمنظمات اتخاذ قرارات منهجية ومتسقة بشأن تطوير الموظفين، مما يضمن مهارات الموظفين وتطويرهم. فضلاً عن ذلك، سيشعر الموظفون بمزيد من الإنغماس في عملهم عندما يكون هناك إجراء عادل للتطوير، مما يساعد في زيادة معدلات الاحتفاظ التي تساعد المنظمات في تلبية متطلباتها التشغيلية (Khan et al., 2013: 33).

6. **الاحتفاظ بأفضل المواهب:** تؤدي الممارسات الداخلية المنظمة جيداً إلى إنشاء مستويات أعلى من الاحتفاظ بها، مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف وإدارة الأداء على المدى الطويل (Liu & Pearson, 2014: 157).

7. **تحسين أداء الأعمال:** تساعد إدارة الموهبة الموظفين على الشعور بالإنغماس والمهارة والتحفيز، مما يسمح لهم بالعمل في اتجاه أهداف المنظمة التجارية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا الزبائن وأداء الأعمال العالي (Asaad et al., 2021: 4).

8. زيادة رضا الزبائن: إن المدخل المنتظم لإدارة الموهبة يعني أن هناك تكاملاً تنظيمياً ومدخلاً متسقاً للإدارة، وعندما تكون الأنظمة أكثر تكاملاً، إذ عادة ما تكون معدلات رضا الزبائن أعلى، بالنظر إلى أنها تتعامل مع عدد أقل من الأشخاص ويتم تلبية احتياجاتهم بسرعة أكبر (Mphuthi & Schultz, 2020: 68).

ويضيف (Weerasinghe, 2017: 54; Lucia, 2018: 433; Medvin et al., 2021: 13) إن إدارة الموهبة مهمة لمنظمات الأعمال، وذلك لأنها تحقق ما يأتي:

1. تساعد المنظمات على تحسين الأداء: مع كبار المتخصصين في المنظمة، يمكنها الوصول إلى أي هدف، ومن ثم تكون إدارة الموهبة أكثر فاعلية عندما تجمع بين ثلاثة مكونات رئيسية: التخصيص السريع للموهبة، وتجربة الموظف الإيجابية، وفريق الموارد البشرية الاستراتيجي.

2. تسمح للمنظمات بالبقاء في المنافسة: عن طريق تعيين الموظفين الموهوبين وتطويرهم، تصبح المنظمة أقوى وأكثر استعداداً لمواجهة التغييرات والمخاطر.

3. تقود الابتكار والإبداع: دائماً ما تضرب التقنيات الجديدة مهما كانت قوة صناعة المنظمة. ولذلك يستطيع الموظفون الموهوبون إيجاد طرق لتسخير قدرات الأدوات الجديدة وحل المشاكل أو الخروج بأفكار أصيلة تفيد المنظمة.

4. تساعد على تكوين فرق منتجة: ستسمح استراتيجية إدارة الموهبة المناسبة للمنظمة بتشكيل فريق أكثر إنتاجية. وهذا الفريق أكثر فائدة بكثير من مجرد وجود مجموعة من المبدعين والموهوبين في المنظمة نفسها.

5. تقلل من معدل دوران الموظفين: عندما يشعر الموظفون بالتقدير في منظمة ما، وعندما يعلمون أن لديهم الكثير من الفرص للنمو في الأعمال، فمن غير المرجح أن يبحثوا عن عمل في مكان آخر، ويزيد ولائهم كذلك.

6. تؤدي إلى علامة تجارية قوية لصاحب العمل: إن إدارة الموهبة توصف المنظمة كصاحب عمل، ومن ثم سيساعد ذلك المنظمة على جذب أفضل المرشحين للتعيينات المستقبلية.

7. تحفز الأفراد غير الموهوبين على النمو وتطوير مواهبهم: إن وجود موهبة ملهمة في الفريق، سيحفز الموظفين الآخرين ويساعدهم على النمو والتطور.

ثالثاً: عمليات إدارة الموهبة The Process of Talent Management

إن كل ما يتم القيام به في المنظمة لتوظيف الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم ومكافأتهم وتطويرهم وتحسين أدائهم هو جزء من عملية إدارة المواهب، وقد يكون توظيف أفضل المواهب والاحتفاظ بها أمراً صعباً للغاية بالنسبة للمنظمات، ولكن إنشاء استراتيجية محسنة لإدارة المواهب يمكن أن يجعل العملية برمتها أكثر بساطة وفاعلية (Vito et al., 2018: 52). ومن ثم تدور عملية إدارة المواهب في المنظمة على تحديد الوظائف، وتوظيف المرشحين المناسبين، وتطوير مهاراتهم لتناسب مع الوظيفة، والاحتفاظ بهم بنجاح من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى، وتتوافق عمليات إدارة الموهبة مع أهداف منظمة الأعمال وتمكن المنظمة من الحفاظ على أهميتها والبقاء في سوقها التنافسي (Čizmić & Ahmić, 2021: 131).

ونتيجة لما تم ذكره، فمن المهم والضروري عرض مكونات الرئيسة أو الجوهرية لعملية إدارة الموهبة، التي سندرجها أدناه:

1. اكتساب الموهبة - تخطيط القوى العاملة وإستقطابها

Acquiring Talent – Manpower Planning and Recruitment

من أجل استقطاب الأشخاص المناسبين، يتعين على المنظمة هيكله تخطيط القوى العاملة وعملية التوظيف، إذ يشكل تخطيط الموارد البشرية التي تعد جوهر إدارة الموارد البشرية، ويتعامل مع اكتساب الموارد البشرية للمنظمة، ويتكون التخطيط من عملية معرفة كيفية اختيار الأفراد المناسبين بناء على مهاراتهم ومعرفتهم والبرامغامية والنضج وما إلى ذلك، والتأكد من أنهم يتلاءمون بسلاسة مع الأدوار المخصصة لهم وكذلك النظام العام ومن ثم، يتم ضمان الأداء السلس للمنظمة لتحقيق أهداف وغايات أعمالها، ويشير التخطيط كذلك إلى استخدام الأصول المتاحة للتنفيذ الفعال لخطط الإنتاج (Ali, 2019: 102).

وتعد أنشطة التوظيف والاختيار من الوظائف الرئيسة لقسم الموارد البشرية لأنها تبني القوة التنافسية للمنظمة، ويجب أن تستند عملية التوظيف على استراتيجية تضعها المنظمة، ويجب عليها أن تقرر الوظائف المراد شغلها عبر تخطيط القوى العاملة، وإجراء تحليل الوظيفة، وتطوير

الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، متبوعا بوضع اللمسات الأخيرة على مواصفات الموظف (Kestilä, 2020: 32).

ويتبع ذلك تصميم الإعلان عن طريق التوافق مع إنموذج الجذب - الاهتمام - الرغبة - الإجراء بشكل صارم من أجل جذب المواهب للمنظمة، واختيار أدوات الاختيار المناسبة لتسهيل التحقيقات في الخلفية، ومواصفات الوظيفة، واختبارات الفحص، إلخ. وإن أدوات التحديد التي يتم استخدامها بدقة تساعد المنظمة أيضا على تجنب "تحديد المواهب الخطأ" و "خطأ رفض المواهب". إذ أن تحديد المواهب الخطأ يشير إلى الموقف الذي يتم فيه اختيار الشخص ولا يمكنه أداء المهام المعينة أو المساهمة بأي شيء لتحقيق الأهداف. ويحدث هذا إما بسبب اختيار أدوات اختيار خاطئة أو بعض العيوب في إدارة الأداة. ومن ناحية أخرى، يشير خطأ رفض المواهب إلى الخطأ عندما تظل سمات الشخص المؤهل جيدا غير معروفة أثناء عملية الاختيار ويتم رفضه. وبعد رفضه من قبل المحاورين في إحدى المنظمات، فقد ينضم إلى بعض المنظمات الأخرى في المنصب نفسه أو أعلى ويُنظر إليه على أنه يؤدي عمله هناك (Nisar et al., 2021: 2).

2. الاحتفاظ بالمواهب - الاستبقاء والتنسيب

Retaining Talent – Induction and Placement

تجري كل منظمة برنامجا تعريفيا للموظفين الجدد. وعن طريق هذا البرنامج، تحاول المنظمة تحديد الإمكانات الداخلية للمواهب المستتعبة مثل ما يعجبهم وما يكرهون، والدوافع، وسمات الشخصية، وقوائم جرد نمط الحياة، وتحاول وضعها على وفق ذلك لاستخلاص الأفضل منهم. وإن التنسيب على أساس السمات المعرفية يقلل من الاستنزاف. وبمجرد اكتمال الاختيار والإجراءات الإدارية، يتم تعيين الموظف في وظيفة مناسبة. ويحتاج بعد ذلك إلى التعرف على الوظيفة والمنظمة عن طريق الاستبقاء التعريفي، والذي يعد عملية استقبال الموظف والترحيب به عند انضمامه لأول مرة إلى المنظمة ويتم مشاركة المعلومات الأساسية للاستقرار معه، وبعد ذلك يكون قادرا على بدء العمل. إذ يساعد استبقاء المستقطبين الجدد في بناء قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين الإدارة والموظفين، ويسهل خلق جو غير رسمي وبناء العمل الجماعي. ويساعد

الاستقراء الفعال على دمج الموظف الجديد في المنظمة وتنمية شعوره بالانتماء (Rodríguez-Sánchez et al., 2020: 2).

وفي السياق نفسه يذكر (Niemi et al., 2021: 23) فإن برامج الاستقراء تسهل على الموظفين الجدد تعريفهم بالمنظمة وتوفير الكثير من المعلومات حول المنظمة ويجب أن يتضمن مدخل الاستقراء نشأة وتطور المنظمة والعمليات والهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والمنتجات والخدمات والبنية التحتية وتدبير السلامة ومزايا وخدمات الموظفين والأوامر الدائمة والإجراءات التأديبية وفرص التدريب والترقيات، والنقل، وأنظمة الاقتراح، والقواعد واللوائح، ونظام معالجة المظالم، وما إلى ذلك. وبعد اكتمال هذه المرحلة، تبدأ عملية التنسيب وهي عملية تعيين وظيفة محددة لكل من المواهب المستقطبة الجديدة. وهي تنطوي على إسناد مهمة ومسؤولية محددة إلى الفرد، مع مراعاة المتطلبات الأساسية للمهمة وقاعدة المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموهوب (Sivarethnamohan et al., 2021: 35).

3. رعاية الموهبة - نظام إدارة الأداء

Nurturing Talent – Performance Management System

يجب تشجيع القدرات المحتملة للموارد البشرية عن طريق نظام منظم لإدارة الأداء، إذ تشير رعاية الموهبة إلى إدارة الموظفين وتطويرهم لتحقيق أهداف العمل، ويركز نظام إدارة الأداء على كل موظف لأن لكل منهم تأثير على أداء العمل، ويتعلق الأداء بالسلوك الموجه نحو تحقيق مهام المنظمة وأهدافها التجارية، وتصنيع المنتجات أو الخدمات الناتجة عن هذا السلوك، وبمعنى آخر، يشير إلى السلوك المرتبط بإنتاج السلع أو الخدمات عبر الحفاظ على المتطلبات النوعية (Mwanzi et al., 2017: 9).

ويذكر (Harsha, 2021: 1223) أن إدارة الأداء هي الوسيلة التي يضمن المديرون من خلالها أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متوافقة مع هدف المنظمة. وهي أساسية لاكتساب ميزة تنافسية، وتتكون من ثلاث مراحل (تحديد الأداء، وقياس الأداء، وأخذ الملاحظات على الأداء). وإن إدارة الأداء تفاعلية ومترابطة مع إدارة الأفراد. والتاريخ مليء بأمثلة على سوء إدارة الأداء.

4. مضاعفة المواهب - نظام التطوير

Multiplying Talent – Development System

في عالم اليوم، أصبح من المهم مضاعفة مواهب المنظمة لتحقيق النجاح في السوق، وإن التدريب والتطوير ونظام إدارة الأداء وتقييم الأداء هي بعض العمليات المستخدمة لمضاعفة المواهب في المنظمة. وإلى جانب هذه العمليات، يحتاج أعضاء المنظمات أيضا إلى التطوير المهني عبر التدريب والتوجيه والمشورة، ويتم تنظيم التدريب للموظفين لتطوير المهارات لأداء أدوارهم بشكل أفضل، ويهدف التوجيه إلى المساعدة في تطوير قيادة العمل، ويتم تقديم المشورة للتعامل مع الإجهاد (Carpenter, 2017: 124).

وبما أن التدريب عبارة عن آلية لتطوير الموارد البشرية تعمل على تحسين معرفة ومهارات الموظفين وأدائهم وتحدد معظم المنظمات احتياجات تدريبية محددة قبل تدريب موظفيها. وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب تطوير أهداف التدريب. ويتضمن ذلك تصميم المنهج الدراسي، وتأطير منهج التدريب، واختيار منهجية التدريب مع مراعاة خصائص المشاركين. وإن المواهب المدربة والمتطورة لديها احتمالية أكبر للبقاء والنمو في المنظمة، وإن تقييم الأداء هو شكل آخر من أشكال مضاعفة المواهب. وهو تقييم رسمي مكتوب للموظف يوضح نقاط قوته وضعفه وإنجازاته ودرجة سماته المختلفة وما إلى ذلك، والذي تؤديه المنظمات سنويا. وهو جزء من نظام إدارة الأداء (Yang, 2021: 1).

5. تطوير المواهب - ردود الفعل متعددة المصادر

Developing Talent – Multi-Source Feedback بعد عملية مضاعفة المواهب يجب أن يتم تطويرها، ولذلك يذكر معظم الباحثين أن مجال تطوير المواهب عميق وواسع، ويشمل تاريخا غنيا بالنظريات والممارسات ومجمعا من الممارسين ذوي الخلفيات والخبرات المتنوعة. وبالنسبة لبعضهم، تعد عملية تطوير المواهب أداة مهمة لإطلاق العنان للإمكانات البشرية. وبالنسبة لبعضهم الآخر، فهي عبارة عن مجموعة من القدرات العملية لدفع النتائج التنظيمية عبر إنشاء العمليات والأنظمة والأطر التي تعزز استراتيجيات التدريب والتطوير وتخطيط التعاقب وفرص التعلم (Preckel et al., 2020: 3).

تتمثل وظيفة تطوير المواهب في بناء معرفة الموظفين ومهاراتهم ومواقفهم حتى تتمكن المنظمة من النجاح والنمو، وإن الهدف من تطوير المواهب هو إنشاء منظمة عالية الأداء ومستدامة تلبى أهدافها وغاياتها الاستراتيجية والتشغيلية (Thomas et al., 2021: 594).

6. تقدم الموهبة – التقييم المحتمل والتخطيط الوظيفي

Advancing Talent – Potential Appraisal and Career Planning

من الجوانب التي غالباً ما يتم تجاهلها في إدارة الموهبة الحاجة إلى تثقيف ودعم القادة الذين قد يفتقرون إلى التدريب اللازم أو قد لا يفهمون تماماً دورهم في مناصرة وتطوير برامج تقدم المواهب عبر المنظمة، إذ يريد الموظفون قادة يمكنهم تحديد النجاح بوضوح، ومواءمة القوى العاملة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وحشد الأفراد عن رؤية مشتركة للمستقبل، ويتطلب القيام بذلك المصداقية والقدرة على التواصل مع الأفراد بطريقة حقيقية، عن طريق القدوة والتأثير (Johnson, 2020: 82).

ويوضح (Munoko & Were, 2018: 25) أن التقييم المحتمل والتخطيط المهني سيساعدان على تقدم الموهبة في المنظمة. وسيتم ذلك توضيحه في أدناه:

أ. التقييم المحتمل Potential Appraisal

يشير التقييم المحتمل إلى تحديد واستكشاف إمكانات الموظف وقدراته، التي لم تكن معروفة حتى الآن، لأداء أدوار ومسؤوليات جديدة في ضوء متطلبات الزبائن المتغيرة، ومن ثم، يُعرف تحديد القدرة الخفية باسم التقييم المحتمل، وبما أن الموظف يحاول أداء المهام الموكلة إليه بما يرضي رؤسائه إلى أقصى حد، تستمر المنظمة في النمو بشكل مستمر بسبب مساهمة جميع الموظفين على جميع المستويات. وستقوم المنظمة الديناميكية بمراجعة، الأنظمة وهيكلتها، وإنشاء أدوار جديدة، وتعيين مسؤوليات جديدة في جميع الأوقات الممكنة لاستكشاف الإمكانات المخفية (Mittal, 2020: 146).

ب. التخطيط الوظيفي Career Planning

تشير "الوظيفة" إلى جميع الوظائف التي يشغلها الفرد في حياته العملية. وإن التخطيط الوظيفي هو عملية تحدد الأهداف المهنية وتضع الطريق لتحقيق هذه الأهداف، وتوفر إجابات لأسئلة مثل "أين سأكون بعد خمس أو 10 أو 15 عاماً؟"، وإن الغرض من التخطيط الوظيفي هو توفير

الاستمرارية والنظام والحياة العملية للفرد. وهو ليس حدثاً أو غاية في حد ذاته، إذ يخبر الموظفين بالآفاق عن الطرق التي يمكنهم عن طريقها التقدم في المنظمة. وتهدف المهنة إلى دمج الأهداف الفردية والتنظيمية (Salleh et al., 2020: 219).

ويرتبط التخطيط الوظيفي بالكثير من المصطلحات المتعلقة به، منها: الأهداف الوظيفية، والدورة المهنية، والمسار الوظيفي، والمرتزمات الوظيفية، والتقدم الوظيفي، والتطوير الوظيفي، والاستشارات الوظيفية. إذ تمثل الأهداف الوظيفية المناصب المستقبلية التي قد يرغب الفرد في شغلها. وتتضمن الدورة الوظيفية المراحل التي تتطور عن طريقها مهنة الشخص، أما المسارات الوظيفية فهي خطوط التقدم المرنة التي ينتقل الموظف عن طريقها. بينما المرتزمات الوظيفية هي أنماط مميزة من الموهبة والمواقف والدوافع والقيم التي تدركها الذات والتي توجه استقرار مهنة الشخص وثباتها. ويشير التقدم الوظيفي إلى التقدم الذي أحرزه الفرد في حياته الوظيفية عبر سلسلة من الحركات الصحيحة. وإن التطوير الوظيفي يعني الإجراءات التي يقوم بها الشخص لتحقيق الأهداف الوظيفية. والإرشاد الوظيفي (الإستشارات الوظيفية هو عملية تقديم المشورة للموظفين في تحديد الأهداف الوظيفية، ومساعدتهم على إيجاد مسارات وظيفية مناسبة (Lartey, 2021: 138).

7. تقدير الموهبة – نظام المكافآت Recognizing Talent – Reward System

تعد مكافأة الموظف على العمل الجيد الذي قام به أمراً ضرورياً، ويمكن القيام بذلك عبر تقدير والاعتراف بمساهمته الرائعة تجاه المنظمة، إذ تؤدي المكافآت والتقدير أثراً مهماً في تطوير مستويات التحفيز والالتزام والولاء لدى الموظفين تجاه المنظمة، وإن الموهبة فغالبا ما ترتبط المكافآت الأداء وتساعد المكافآت أيضا على تعزيز القيم والمواقف والسلوك المرغوب، وجودة العمل ولا يجب أن تكون المكافآت عالية التكلفة دائما فيمكن أن تكون أيضا ذات قيمة منخفضة التكلفة مثل مكافأة تقدير رمزية. وهناك العديد من المنظمات التي ترتبط فيها المكافآت بالتقدم الوظيفي أو التطوير. ومن المهم أن يتم تنظيم نظام المكافآت وتوثيقه وإبلاغه للموظفين. ويجب أن يكون النظام واضحا وموضوعيا (Ngwa et al., 2019: 3).

8. ترقية الموهبة – إدارة التعويضات

Promoting Talent – Compensation Management

في الوقت الحاضر، تعد إدارة التعويضات قضية إستراتيجية وتشمل جميع أشكال الأجر والمكافآت الممنوحة للموظفين، يشمل التعويض كلا من المدفوعات المالية المباشرة والمدفوعات المالية غير المباشرة التي يتلقاها الموظفون خلال فترة عملهم، يعد نظام إدارة التعويضات السليم والفعال هو المحرك الرئيس للتحفيز والاحتفاظ بالموظفين وتحسين جودة حياة العمل، يشير مصطلح التعويض إلى صرف الحوافز فيما يتعلق بإدارة الرواتب والأجور، يأخذ في الحسبان نظام التعويض المكونات الداخلية (غير الملموسة) والخارجية (الملموسة) يغطي التعويض الخارجي كلا من المكافآت النقدية وغير النقدية، بينما يعكس التعويض الجوهرى الرضا العاطفي للموظف عن طريق إنجاز الوظيفة، إذ يحتاج تصميم وإدارة التعويضات إلى اعتبارات قانونية معينة والتوافق مع الحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لعدد الساعات، وأجور العمل الإضافي، والاعتبارات الأخرى مثل حماية عمالة الأطفال، وضمان المساواة في الأجر للمرأة التي تقوم بالعمل بنفسه مثل الرجل، وتعويضات البطالة للعمال (Abou-Moghli, 2019: 171).

9. شبكات الموهبة – الانفصال وما بعده

Networking Talent – Separation and Beyond

الانفصال أو الفصل هو مصطلح يستخدم للإشارة إلى الاستقالة أو إنهاء الخدمة. ويتم تصنيفه عموماً على أنه تسريح أو استقالة طوعية للفرد. وتتم عملية الفصل بالكامل بحيث لا يشعر الموظف المنفصل بالمضايقة أو الإحراج. ومن الطبيعي أن يشعر الموظف المغادر بالعاطفة تقوم المنظمة بترتيب مقابلة خروج تساعده على تقليل الاستنزاف المستقبلي

(Uchehara & Joseph, 2019: 3).

ويبين (Gathiira et al., 2020: 83) أن مغادرة الموظفين هي جزء طبيعي من دورة حياة الموظف. سواء كان ذلك بسبب الاستقالة الطوعية أو التقاعد أو الإنهاء بفعل المنظمة. ومن ثم، يجب أن تتم إدارة عمليات إنهاء الخدمة بكفاءة من قبل الموارد البشرية. ويجب التعامل مع الفصل بحساسية وتقدير وسرعة بحيث يمكن أن تحدث عمليات الخروج دون قطع الجسور مع الموظف. وبعد كل شيء، فإن من المهم أيضاً أن تتذكر المنظمة أن الموظف المغادر يمكن أن

يكون سفير العلامة التجارية الأكثر فاعلية لها. ويقدم الموظفون المغادرون فرصة للمنظمة لجمع ثروة من التعليقات القيمة والأفكار حول نقاط القوة والضعف فيها. ومع ذلك، فإن جميع عمليات الفصل أو الانفصال ليست متشابهة. ففي بعض الأحيان، من المفيد بذل جهد إضافي في محاولة الاحتفاظ بالموظف وعدم جعله ينفصل. وكثيراً ما ترتبط نهاية علاقة العمل بالضيق العاطفي حسب العديد من الدراسات.

10. إنغماس الموهبة - تطوير العمال والموظفين الفرعيين

Engaging Talent – Developing Workers and Sub-Staff

إن إنغماس الموظفين هو مقياس للالتزامهم أو ولائهم للمنظمة، ودرجة استعدادهم لأداء المهام لتحقيق الأهداف الكمية والتوافق مع المتطلبات النوعية. إذ يجب أن يعمل الموظفون بما يتجاوز توقعات المنظمة. ويجب على المنظمة وموظفيها إجراء الأعمال اليومية على أساس مجموعة مشتركة من القيم المشتركة (Shah et al., 2018: 415).

ويجب على المنظمة تطوير آلية مناسبة للسماح للموظفين بفهم كيفية مساهمة عملهم في نجاح المنظمة بشكل عام. ويجب أن يشارك الموظفون في صنع القرار الذي يؤثر على عملهم، ويجب أن يحصل كل موظف على فرص للتقدم والنمو في حياته المهنية عن طريق التطوير الشخصي، ويجب جعل الموظفين يفهمون أن رواتبهم ومنافعهم عادلة وتنافسية في السوق، ومن ثم، فإن عناصر أو دوافع المشاركة السبعة الأكثر أهمية هي القيم المشتركة، والقيادة الفعالة، والتقدير التحفيزي، والمساهمة في النجاح، وإنغماس الموظفين، والتطوير الشخصي، والمصلحة الذاتية الاقتصادية (Ali et al., 2020: 119).

رابعاً: مداخل إدارة الموهبة Talent Management Approach

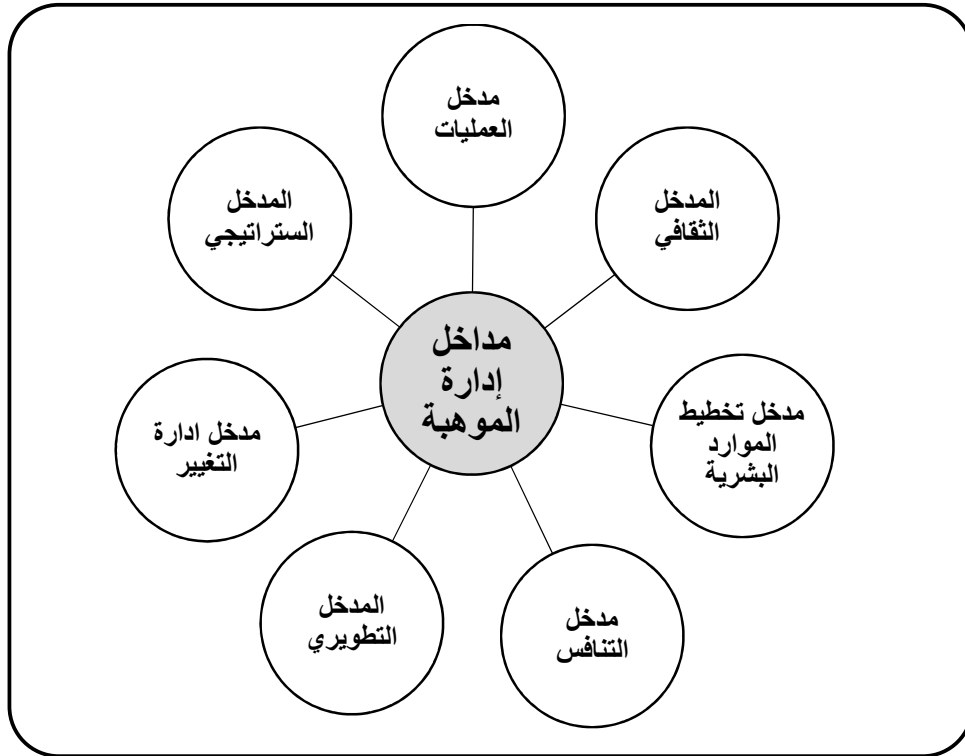
أشار كل من (Fang & Devos, 2008: 35) الى وجود عدة مداخل لإدارة الموهبة أهمها:

1- مدخل العمليات: ينصب اهتمام هذا المدخل على ان إدارة الموهبة يجب ان تتضمن احتياجات العمليات المثالية للأشخاص والمنظمات، وطبقاً لهذا المدخل تعرف إدارة الموهبة على انها تجميع معقد لعمليات لموارد البشرية التي تؤدي الى تحقيق الأهداف الأساسية لأي منظمة. إذ تفترض تضمين كل العمليات التي نحتاجها من

- اجل تحسين أداء الافراد في المنظمات , وتفترض العديد من المنظمات ان النجاح المستقبلي لها يعتمد على امتلاك الموهبة المناسبة لذلك فإن إدارة رعاية الموهبة هي جزء من العمليات اليومية لحياة المنظمة.
- 2- المدخل الثقافي: هو المدخل الذي يؤمن بان إدارة الموهبة حقيقتها تشكل النماذج الذهبية , وعليه ينبغي ان تؤمن المنظمات بان نجاح الموهب يعتمد عليها بشكل أساسي(الدوري والساعدي,2012:14),ان إدارة الموهبة تعد تركيزاً للفكر ضمن مجموعة من النشاطات, وهذا المنظور المنظور يدور حول الايمان بان الافراد ينجحون فقط اذ توفرت لديهم الموهبة الكافية, وان نجاح العمل سوف يتبع نجاحهم الشخصي, ويرتكز هذا المدخل على الافتراض بان كا فرد يعتمد على موهبة لأجل الوصول الى النجاح وذلك بسبب طبيعة سوق العمل الذي يعملون فيه وهو أيضا امر نموذجي للمنظمات حيث يتوفر سوق عمل داخلي مع تعيين مهام اعتماداً على أدائهم الذي قدم في المهام الموكلة اليهم سابقاً (Fang & Doves,2008:35).
- 3- مدخل تخطيط الموارد البشرية: ان إدارة الموهبة تدور حول وضع الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة وفي الوقت المناسب , يعزز هذا المدخل بنظام تكنولوجيا المعلومات (IT) متطور, يضع مخططات لخيارات متنوعة من السيناريوهات المختلفة والاحتمالات المستقبلية, وان التخطيط المتتابع هو الأكثر شيوعاً بالمنظمات التي تتبع هذا المدخل.
- 4- مدخل التنافس والذي يعتمد بشكل واسع من قبل اكثر من إدارات الموهبة, الذي يتلخص بتشخيص الأشخاص الموهوبين وتحديد الأشياء التي يرغبون فيها والعمل على جذب هذا المورد داخل المنظمة واستخدامه كميزة تنافسية من خلاله وان لم تقم المنظمة بذلك سوف يقوم المنافسون على جذب هؤلاء الأشخاص(الدوري والساعدي,2012:13).
- 5- المدخل التطويري: ويفترض هذا المدخل ان إدارة الموهبة هي طرق التطوير المتسارعة للموظفين ذوي الأداء العالي, مع اعتماد نفس عملية التطوير الشخصي لكل العاملين او بالمنظمة وتسريعها لذوي المقدرات العالية, ولذلك يكون التركيز اكبر على تطوير الإمكانات العالية او المواهب بسرعة اكبر من الاخرين.
- 6- مدخل إدارة التغيير : وهذا المدخل ينظر الى عملية إدارة الموهبة كدافع للتغيير بالمنظمة من خلال استخدام نظام إدارة الموهبة كجزء من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للتغيير التنظيمي, وهذا إما يكون وسيلة لجعل نظام إدارة الموهبة في المنظمة كجزء من عملية تغيير أوسع , او ان يسلط ضغطاً اضافياً على عملية إدارة

الموهبة إن وجدت أي مقاومة أو رفض لعملية التغيير (الدوري والساعدي, 2012:14).

7- المدخل الاستراتيجي: بالرغم من ان موضوع إدارة الموهبة لازال حديثاً إلا ان عدداً من الباحثين قدموا اطر عمل لتوفير الفهم الاستراتيجي اللازم لإدارة الموهبة, وتوضح ان البحوث المستقبلية في هذا الميدان الجديد يمكن ان يضيف قيمة بارزة للطريقة التي تدير بها الجامعات مصدر ميزتها التنافسية الت تمثل الهيئات التدريسية العاملة فيها فعند بناء أطار عمل مرتبط مع استراتيجية راس مال فكري سوف يوجه المنظمة اتجاه الاحتمالات الديناميكية التحويلية لمضاعفة الموهبة وزيادة قيمة المنظمة وتنافسيتها (Fang &Devos,2008:38). والشكل رقم (2) أدناه يوضح مداخل إدارة الموهبة.



الشكل (2) مداخل إدارة الموهبة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة.

خامساً: تحديات إدارة الموهبة

يتفق الكثير من الباحثين على وجود تحديات تواجه إدارة الموهبة وتعيق عملية تطبيقها داخل المنظمات بشكل فاعل ويمكن اجمال عدد من هذه التحديات بالاتي:(Deiser,2009:6)

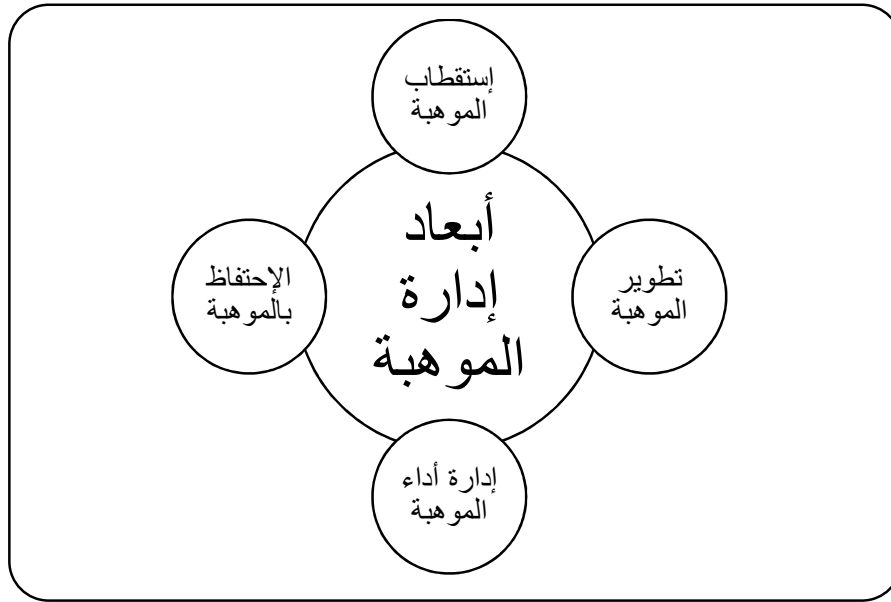
- 1- إدارة الموهبة تدرك وبشكل كبير كقضية افراد بدلاً من كونها مجرد قضية تنظيمية, الامر الذي يؤدي الى تحديد ممارساتها ضمن حقل إدارة الموارد البشرية.
- 2- تركيز ممارسات إدارة الموهبة كلياً على العاملين الحاليين والمستقبليين داخل المنظمة, وهي بذلك تهمل الموهبة المتوفرة في أسواق العمل.
- 3- ان إدارة الموهبة لديها تأثير قليل في إدارة العلامة التجارية والسمعة للمنظمة التي تعد احدى العوامل الحرجة لنجاح استقطاب الموهبة والاحتفاظ فيها
- 4- عدم قناعة المنظمة بدور إدارة الموهبة في خلق الجاذبية للأفراد الموهوبين.

ومن جهة أخرى أضاف كل من (Koketso & Rust, 2012: 2231) مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموهبة وهي:

- 1- الاحتفاظ بالموهبة الرئيسية , ولاسيما في المناطق الوظيفية التي تشكل فيها ندرة المهارات نقطة حرجة.
- 2- المشاكل التي من الممكن ان تواجه الدول في مجال التعليم اذ تؤدي الى هبوط الموهبة في ذلك البلد.
- 3- عدم الاتفاق بين الاتحادات والإدارة بخصوص القضايا المتعلقة بإدارة الموهبة.
- 4- هناك مشاكل تتعلق بالبيئة العامة بدورها تعيق عملية تطبيق إدارة الموهبة في المنظمة.
- 5- القوة العاملة المعمرة اذ تمارس تأثير على فاعلية إدارة التخطيط التعاقبي.

سادساً: أبعاد إدارة الموهبة Dimensions of Talent Management

من أجل قياس إدارة الموهبة تم الإعتماد على مقياس (الجميل, 2013), ومقياس (Onyando, 2018) والذي يتكون من الأبعاد الآتية, والموضحة في الشكل (3):



الشكل (3) أبعاد إدارة الموهبة

المصدر: من إعداد الباحث.

1. إستقطاب الموهبة

استقطاب الموهبة أو اكتساب الموهبة هو مصطلح يُستخدم في مجال الموارد البشرية لوصف جذب أكثر المرشحين المرغوب فيهم إلى صاحب عمل معين وتحفيزهم على التقدم للعمل بمزايا ضمنية ومنتصرة. إذ تتنوع وسائل وتكتيكات الاستقطاب وتشمل، على سبيل المثال لا الحصر، العلامات التجارية لصاحب العمل، وتسويق التوظيف، والثقافة التنظيمية، والتعويضات والمنافع. وتعتمد الاستراتيجيات المذكورة لاستقطاب أو جذب المواهب يتم تسهيل تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق مجموعة متنوعة من الأدوات والعمليات التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر المال والفوائد والعلامات التجارية لصاحب العمل ووسائل التواصل الاجتماعي والفيديو (Robinet, 2020: 3).

ويمكن تعريف إستقطاب الموهبة بأنها العملية المرتبطة بقدرة المنظمة على جذب الموارد البشرية الموهوبة (Hariyanto & Said, 2020: 3).

ويوضح (Chan et al., 2020: 12) إن إستقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم له أهمية إستراتيجية لمنظمات الأعمال الناجحة، وذلك لأن الافتقار إلى المهارات والمواهب في داخل المنظمات يضع قيودا كبيرا على النمو المستقبلي.

ويبين (Pawar, 2020: 135) أن العلامة التجارية لصاحب العمل وسمعة المنظمة وتجربة المرشح هي المفتاح لجذب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم. ومن خلال منح إستقطاب المواهب والاحتفاظ بهم تركيزا استراتيجيا للأعمال، سوف يمنح ذلك عمل المنظمة إمكانات نمو إضافية عندما تحتاج إليها، وبمجرد استقطاب الأشخاص المناسبين، يجب على المنظمة التأكد من أن لديهم القدرات التي تحتاجها لتحقيق النتائج التي يتطلبها عملها.

2. تطوير الموهبة

يعد تطوير الموهبة أكثر أهمية في مشهد الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، وذلك بسبب الإضطرابات البيئية وعدم التأكد العالي في بيئة الأعمال وفي الوقت نفسه، تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تفرضها مسيرة التكنولوجيا التي لا يمكن وقفها وبالتالي، سيكون تحسين مهارات القوى العاملة وصلتها هو الخيار الوحيد لمعظم المنظمات لذا فإن الاستثمار في تطوير المواهب الآن سوف يؤتي ثماره في المستقبل القريب (Karacay, 2018: 130).

ويتم النظر إلى تطوير الموهبة على أنها جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية والأداء والتي تعد عبارة عن سلسلة من العمليات المصممة لتطوير إمكانات ومقدرات المواهب المتميزة وتحفيزها والاحتفاظ بها (Dai, 2020: 23).

ويوضح (Stoeger et al., 2018: 26) إن الأهداف الرئيسية لبرامج تطوير الموهبة التي تقوم المنظمات بإعدادها تشمل ما يأتي:

1. تكوين قوة عاملة عالية الأداء تتيح للمنظمة تحقيق أهدافها.
2. تقليص فجوة المهارات بين مهارات الموظفين واحتياجات أعمال المنظمة.
3. إعادة تشكيل مهارات الموظفين حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار في المنافسة.
4. الاحتفاظ بالموظفين الأكثر موهبة وطموحا وتحفيزهم.
5. زيادة إنغماس الموظفين مع كل من المواد التعليمية ورؤية المنظمة.

وفي السياق نفسه، يبين (Mathorne et al., 2020: 18) إنه إذا كانت المنظمة مستعدة لبدء تطوير الموهبة، فيجب عليها إتباع الخطوات التالية، والتي ستساعد على النجاح في ذلك وعلى النحو الآتي:

1. تعيين مدير تطوير الموهبة.
2. تحديد الأهداف التنظيمية بدقة.
3. تحديد المهارات المطلوبة التي يجب تطويرها.
4. تقييم مهارات الموظفين في المنظمة.
5. الدراسة عن المواهب المخفية.
6. تصميم برنامج تدريبي فعال.
7. إنشاء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر.

3. إدارة أداء الموهبة

إدارة الموهبة وإدارة الأداء هما مصطلحان مرتبطان بالموارد البشرية ويعنيان أشياء مختلفة. تعد إدارة الموهبة نشاطاً أوسع نطاقاً، بينما تعد إدارة الأداء مجرد واحدة من المهام العديدة التي تقع تحت محور إدارة الموهبة. إذ تركز إدارة المواهب على الرحلة الكاملة للموظف من خلال التوظيف والإعداد والتدريب ورفع المهارات والترقيات. وتشير إدارة الأداء إلى قياس أداء الموظف بناءً على الملاحظات والمقاييس وإنغماس الموظفين لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويستخدم مديرو الموارد البشرية الأنكباء حلول برامج إدارة أداء الموهبة المتقدمة لتطوير المواهب المتميزة ومكافأتها والاحتفاظ بها بشكل فعال (Tepayakul & Rinthaisong, 2016: 84).

وبالنظر لما سبق ذكره، يتم الإشارة إلى إدارة أداء الموهبة بأنها إحدى وظائف الموارد البشرية التي تهدف إلى توجيه المواهب عن طريق تطوير أهدافهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة. وهي أيضاً عملية منهجية تقوم عن طريق المنظمات بإشراك مواهبها، كأعضاء في المجموعة وأفراد في تحسين الفاعلية التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (Latukha, 2016: 128).

وفي رأي آخر يعرف (Jing, 2021: 748) إدارة أداء الموهبة بأنها العملية المستمرة لتحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد الأهداف الفردية والجماعية للأفراد الموهبين والتي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويوضح (Mabaso, 2020: 385) أن إدارة أداء المواهب تشمل ما يأتي:

أ. تخطيط العمل وتحديد التوقعات: يوجه المديرون جهود المواهب نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد أهداف الأداء والتوقعات. ويجب أن تكون العناصر والمعايير التي يتم من خلالها قياس الأداء مفهومة وقابلة للتحقق وعادلة.

ب. مراقبة أداء المواهب: تسمح المراقبة المستمرة للمديرين بتحديد الأداء غير المقبول أو الاستثنائي في أي وقت. ويتضمن قياس الأداء تقديم التغذية العكسية للمواهب فيما يتعلق بالتقدم نحو تحقيق أهدافهم.

ج. تطوير قدرة المواهب على الأداء: تمنح إدارة أداء المواهب مديري الموارد البشرية فرصة لتحديد احتياجات التطوير. ويمكن للمديرين زيادة قدرة المواهب من خلال تحسين إجراءات العمل، أو تعيين العمل الذي يقدم مهارات جديدة، أو توفير التدريب.

د. تصنيف الأداء: تتضمن هذه الوظيفة تصنيف الأفراد الموهوبين في داخل المنظمة مقابل العناصر والمعايير المنصوص عليها في خطة أداء الموظف وتعيين تصنيف للسجل.

هـ. مكافأة الأداء الجيد: من وظائف الموارد البشرية الحيوية تكريم الأفراد الموهوبين والمجموعات على الأداء المتميز وتقدير مساهماتهم في رسالة المنظمة.

4. الاحتفاظ بالمواهب

تركز كل منظمة بغض النظر عن الحجم والصناعة التي تعمل فيها، على الاحتفاظ بأفضل المواهب، وذلك لأنها مجرد واحدة من المعارك في ظل حرب المواهب ولأن العثور على مواهب جديدة أمر صعب بما فيه الكفاية، وإن التكلفة المالية لفقدان الموظف الموهوب باهظة فإن فقدان الموظف الموهوب يعني فقدان معرفة الشركة ومهاراتها. وكما سيعاني الأداء التنظيمي ومعنويات الزملاء الآخرين أيضاً. وهناك رغبة قوية في العمل مع منظمة تشاركهم قيمها. وهم يبحثون أيضاً عن فرص للتطوير وإن الرغبة في التعلم قوية مع الجيل الجديد من الأفراد الموهوبين. فضلاً على ذلك، فإنهم يبحثون عن القدرة على إحداث فرق ويريدون أن يكونوا جزءاً من تقرير المصير الجماعي للمنظمة. ويتم الرد على كل هذا من خلال الثقافة التنظيمية

(Ott et al., 2018: 1).

ويذكر (Zainee & Puteh, 2020: 2) أن الاحتفاظ بالموظف الموهوب والمتحمس أمرا مهما للغاية لنجاح المنظمة. ان الاحتفاظ بالموهوب يقلل معدل دوران الموظفين وله أيضا تأثير على زيادة الروح المعنوية للمنظمة وأفرادها.

ويرى (Redondo et al., 2021: 6) أن الإحتفاظ بالموهبة له العديد من الفوائد منها ما يأتي:

أ. تعزيز عملية الإستقطاب: غالبا ما تبدأ استراتيجيات الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الفعالة أثناء عملية الإستقطاب الجديدة.

ب. إدارة دوران الموظفين: تطبق العديد من المنظمات استراتيجيات الاحتفاظ بالموهبة لإدارة معدل دوران الموظفين الموهوبين وجذب الموظفين المتميزين.

ج. دعم الأداء والإنتاجية: تساعد ممارسات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في دعم الأداء الفعال والإنتاجية.

د. تقليل التكاليف: يمكن للمنظمة الاستفادة بشكل كبير من برامج الاحتفاظ بالموهوب بسبب التأثير المباشر على استراتيجياتها، والعمل على تقليل تكاليف الدوران والاستقطاب للموهبة الجديدة.

هـ. زيادة الروح المعنوية: من المرجح على أن يظل الموظفون الموهوبون الذين يستمتعون بما يفعلونه في الجو الذي يعملون فيه موظفين في منظماتهم على مدى فترة زمنية أطول.

المبحث الثاني

الإطار النظري لسلوك العمل الاستباقي

Proactive Work Behavior Theoretical Framework for

أولاً: مفهوم سلوك العمل الاستباقي The Concept of Proactive Behavior

مع التطور الكبير لتكنولوجيا الإنترنت والعولمة الاقتصادية، أصبحت بيئة منظمات الأعمال الديناميكية وقابلة للتغيير بشكل متزايد، وأصبح الابتكار والإبداع وسيلة ضرورية وطريقة مهمة للمنظمات للنمو والحصول على مزايا تنافسية مستدامة إذ لا يوفر الابتكار والإبداع الشخصي للموظفين القوة الدافعة الأساسية للابتكار والإبداع التنظيمي فحسب، بل يضع أيضاً أساساً قوياً للابتكار والإبداع التنظيمي (Brosi et al., 2018: 359). ويرتبط سلوك العمل الاستباقي للموظفين ارتباطاً وثيقاً بالابتكار والإبداع وهو عامل دفع مهم للعمليات الابتكارية والإبداعية. ويمكن أن يوفر تطويره وإدارته بشكل كفوء من قبل القادة في المنظمات طرقاً كفؤة وفعالة لتحفيز الطاقة الإيجابية للموظفين وكسر معضلات الابتكار (Li, 2022: 2).

وفي السياق ذاته، يذكر (Rakthin et al., 2022: 253) إنهم ارتفع القدرة التنافسية في عالم الأعمال الحديث على مستوى العالم، أصبحت المنظمات أكثر اهتماماً بسلوك العمل الاستباقي لموظفيها. فلقد وجدت العديد من الدراسات الحديثة أن الاقتصاد القائم على المعرفة الحالي المرتبط بعمليات المعرفة المكثفة، قد حدد أن المنظمات وأعضائها مطالبون باحتضان المزيد من المطالب للتمكين، وتقرير المصير، والوعي بالفرص، وشخصية المبادرة، والتعاون، من أجل لتحقيق النجاح سواء على المدى القصير أو الطويل. ويوضح (Hu et al., 2018: 3) أن المنظمات اليوم تفضل، الموظفين ذوي السلوكيات الاستباقية لغرض تطوير المبادرة والأفكار الإبداعية والابتكار والتقدم في مهام الوظيفة. فضلاً على ذلك، فهيتشير إلى أن استباقية الموظفين ستحظى بتقدير أكبر، بسبب تغيير الأعمال نحو النموذج المرتكز على الزبون.

ويشير (Zhang & Yang, 2017: 1545) الى أن سلوك العمل الاستباقي للموظفين يعد أحد المحددات الرئيسة للتطوير التنظيمي في بيئة أعمال سريعة التغير. ففي الوقت الحاضر يتسارع تحديث المعرفة في المنظمات، ويزداد عدم اليقين بشأن البيئة التي توجد فيها المنظمات. من ثم، فقد طرحت هذه التغييرات متطلبات أعلى لمبادرة أعضاء المنظمة المتمثلين بالقادة والموظفين. لذلك، فإن السلوكيات الاستباقية للموظفين كانت موضع قلق كبير من قبل الممارسين والباحثين الأكاديميين، وذلك لأن الأفراد الذين يظهرون سلوكا استباقيا دائما ما يغيرون الوضع الراهن بشكل استباقي بدلا من قبوله بشكل سلبي.

ومع ذلك، فإن المناقشات الحالية حول تأثيرات سلوك العمل الاستباقي تركز جميعها على الفوائد التي يجلبها سلوك العمل الاستباقي للموظفين لأنفسهم، ومع ذلكلا يوجد الموظفون في عزلة، ولكنهم يعملون في فرق أو منظمات، ولذلك ستتأثر سلوكيات الموظفين ومواقفهم حتما بزملائهم في العمل في نفس المجموعة. ومن الجدير بالذكر، إن زملاء العمل هم مصدر مهم للتفاعلات اليومية في المنظمة، فهم رابط مهم بين الموظفين والمنظمة وعلى وفق ذلك، عندما يُظهر زملاء العمل سلوكا استباقيا، فإنه سيتم تحفيز الموظفين عن طريق استباقية زملائهم في مكان العمل، وبسبب الثناء الذي من الممكن أن يحصلوا عليه (Wang et al., 2020: 47).

وقد ذكر (Joo & Lim, 2009: 49) أن سلوك العمل الاستباقي يبدأ من قبل الأفراد لإحداث تحسينات في عمليات الأعمال الخاصة بمنظمتهم. ففي السابق، كان نشاط الموظف متأثرا جدا بسلطة القائد التي لها نمط ارتباط قوي من أسفل إلى أعلى. ولأن سلوك العمل الاستباقي يصنع الشخص نفسه، فهناك فرص لكل موقف. فالأشخاص الذين لديهم سلوك استباقي لا يأخذون زمام المبادرة فحسب، بل يمكنهم أيضا رؤية الفرص المربحة للمنظمة. وإن هذا السلوك أصبح في الكثير من المنظمات كمقياس يتم على أساسه ترقية الموظفين.

إضافة إلى ما تم ذكره، أوضح (Nie et al., 2022: 3) أن سلوك العمل الاستباقي يتميز بالإجراء المسبق، والذي يتجلى في شكل اهتمام نشط بالمستقبل. وإن هذا النوع من السلوك يجعل الفرد يتوقع، ويتداول، ويخطط، ويحسب، ويعمل قبل وقوع الأحداث المستقبلية. وإن الهدف من هذا السلوك هو التغيير. عن طريق اتخاذ إجراءات استباقية و من الواضح إن الأفراد يريدون

ممارسة تأثير واضح على أنفسهم وعلى البيئة، ويلتزمون بإجراء تغييرات ذات مغزى لأنفسهم أو للآخرين أو على البيئة.

ويوضح (Abdulmajed, 2022: 499) في دراسته إن سلوك العمل الاستباقي هو مفهوم له تأثير كبير ليس فقط على مستوى الأفراد، ولكن على مستوى المنظمات أيضاً، وذلك لأنه يمكن أن يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية. ويُنظر إلى سلوك العمل الاستباقي كذلك على أنه عنصر متزايد الأهمية في الأداء الوظيفي. ويرتبط مفهوم سلوك العمل الاستباقي أيضاً بعدد من المفاهيم الأخرى مثل (القيادة)، حيث يساعد القائد في التحفيز الاستباقي لسلوك الأفراد عن طريق دعم التوقعات الإيجابية، وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية، والاستعداد لبدء التغيير، واستكشاف الفرص وتقليل الفجوات المعرفية.

بينما يعده الآخرون أقرب إلى مفهوم (الشخصية)، وذلك لأن الأفراد الذين لديهم شخصية استباقية لديهم القدرة على التحكم في الموقف، والمجازفة لتحدي الوضع الراهن مقارنة بالآخرين. بينما يرى آخرون أن سلوك العمل الاستباقي أقرب إلى مفهوم (المسؤولية)، إذ يشير إلى تحمل المسؤولية = إجراء تحسينات في مكان العمل. ويرى بعضهم الآخر إن سلوك العمل الاستباقي على أنه (سلوك)، إذ يساعد الأفراد على طرح قضايا مهمة والتصرف فيها بشكل جيد (Wu et al., 2018: 809).

ويذكر (Bohlmann et al., 2021: 278) إن هناك مفهوم آخر لسلوك العمل الاستباقي يميل نحو (التغيير)، أو يهدف إلى التغيير، وتحسين الوضع الحالي الموجه نحو (المستقبل). بينما أشارت بعض الدراسات إلى أنه إجراء موجه ذاتياً يركز على المستقبل، على سبيل المثال، يتعلم الفرد مهارات جديدة للتعامل مع المتطلبات المستقبلية. فضلاً عن ذلك، تم عدُّ سلوك العمل الاستباقي قريب إلى مفهوم (الاستراتيجية) عن طريق اغتنام الفرص في البيئة الخارجية، والتحكم بالمواقف والتغيير. وفي دراسات أخرى تم الإشارة إلى ربط سلوك العمل الاستباقي (بالمعرفة)، فعلى سبيل المثال، إذا أراد الفرد أن يكون استباقياً، فهو بحاجة إلى فهم شامل في مجال عمله، أي إنه يحتاج إلى المعرفة والمهارات والقدرات المعرفية المتعلقة بالوظيفة.

أما (Aziz, 2022: 429) فيشير إلى أن سلوك العمل الاستباقي هو مفهوم ذو قيمة عالية يأتي من الدافع نحو نجاح أعمال المنظمة، لاسيما في مواجهة بيئة الأعمال المضطربة. وقد كانت الدراسة عن سلوك العمل الاستباقي للموظفين مصدر قلق للممارسين والباحثين في إدارة الموارد البشرية. وذلك لأن الموظفون الاستباقيون سيظهرون سلوكا موجها ذاتيا وتوقعا يركز على المستقبل مع أهداف تغيير الترقية أو الوظيفة بحسب الموقف أو بواسطة الذات أو الأشخاص الآخرين أو المنظمة.

ونتيجة لكل ما ذكر آنفا، فقد تعددت التعريفات التي تخص سلوك العمل الاستباقي بحسب آراء الكتاب والباحثين، وسندرج في الجدول (4) أدناه بعضا من هذه التعاريف وعلى النحو الآتي:

الجدول (4) تعريفات سلوك العمل الاستباقي بحسب آراء بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
هو السلوك الذي يقرر فيه الفرد أن يبدأ أو يتوسط أو يدرك المواقف بمعنى معين يسمح لمثل هذا الشخص بالتصرف في اتجاهات قيمة بدلا من الاستجابة بشكل خامل للتغيير.	(Crant, 2000: 438)
هو السلوك الذي يحاول فيه الأفراد بدأ عملية لتغيير أنفسهم أو بيئتهم أو مكان عملهم	(Ashforth et al., 2007: 451).
يشير إلى سلوك الموظفين الذي يبدأ ذاتيا ويركز على المستقبل والموجه نحو التغيير في مكان العمل.	(Parker & Collins, 2010: 637)
هو سلسلة من السلوكيات التي يتخذها الأفراد بنشاط لتغيير أنفسهم وتحسين البيئة بتوجه نحو المستقبل.	(Chia & Sharon, 2013: 3)
هو عبارة عن أخذ زمام المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة والذي ينطوي على تحدي الوضع الراهن بدلا من التكيف السلبي مع الظروف الحالية.	(Cerit, 2017: 2)
هو مجموعة الإجراءات الاستباقية التي يتخذها الموظفون والتي تؤثر على أنفسهم و / أو بيئتهم.	(Takaishi et al., 2019: 4)

هو مجموعة من السلوكيات ذاتية التوجيه والتي تهدف إلى تعديل الموقف أو تعديل الذات لتحقيق فاعلية شخصية أو تنظيمية أكبر.	(Bohlmann & Zacher, 2021: 609)
هو نوع من السلوك العفوي الذي يشير إلى السلوك الموجه نحو التغيير والموجه نحو المستقبل الذي يقوم به الأفراد من أجل تحسين حالتهم الخاصة أو وضعهم التنظيمي.	(Zhang et al., 2022: 516)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على آراء الكتاب والباحثين

من خلال التعريفات الموضحة في الجدول (3) أعلاه، يمكن تمييز سلوك العمل الاستباقي عن السلوكيات الأخرى من خلال ما يأتي (Rakthin et al., 2022: 253):

1. يتصرف الفرد صاحب سلوك العمل الاستباقي عندما لمواجهة أحداث مستقبلية.
2. للسلوك العمل الاستباقي تأثير محدد ومقصود.
3. سلوك العمل الاستباقي يركز على المستقبل.
4. يتميز الفرد صاحب سلوك العمل الاستباقي باليقظة.
5. يكون سلوك العمل الاستباقي موجه نحو التغيير.

وبالنظر إلى ما تم ذكره آنفاً، يرى الباحث أنه يمكن تعريف سلوك العمل الاستباقي على أنه مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد للسيطرة النسبية على عدم اليقين وتغيير الوضع الراهن وإحداث تحسينات موجهة نحو المستقبل بهدف تغيير وضعه الوظيفي والوضع التنظيمي العام).

ثانياً: أهمية سلوك العمل الاستباقي The Importance of Proactive Behavior

في سياق العمل اليوم، الذي يتشكل من التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، يُتوقع بشكل متزايد من الموظفين الانخراط في السلوكيات الاستباقية. إذ تمتد هذه السلوكيات إلى ما وراء نطاق الأدوار الوظيفية والتوصيفات الوظيفية المعتادة، وتساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم. ومن الجدير بالذكر، إن سلوك العمل الاستباقي يعرض الموظفين لكل من الثناء والنقد من

الآخرين (Mostafa & El-Motalib, 2019: 311). فقد يكون أحد أسباب ردود الفعل هذه هو قيام زملاء العمل والمشرفين بتعيين معنى لهذا السلوك بناء على جوانب مبنية اجتماعيا، مثل الصور النمطية. ومن ثم، قد يتم المبالغة في تقدير سلوك العمل الاستباقي أو التقليل من شأنه. ويمكن أن تؤثر ردود الفعل الإيجابية والسلبية على سلوك العمل الاستباقي بدورها على احتمالية تصرف الموظفين بشكل استباقي في المستقبل. وبالنظر إلى أهمية سلوك العمل الاستباقي في المنظمات الحديثة، يلزم فهم أفضل لتفاعل الخصائص التي تؤثر على تقييمات الآخرين لهذا النوع من السلوك (Cangiano & Parker, 2015: 231).

ويوضح (Xiao et al., 2020: 1) إنه للبقاء على قيد الحياة في بيئة الأعمال الخارجية المعقدة اليوم، يجب أن تكون المنظمات كفؤة ومرنة. وعلى سبيل المثال، يمكنها توجيه الموظفين لأخذ زمام المبادرة عن طريق تحديد المهام داخل وخارج مسؤوليات أدوارهم التي يمكن إكمالها بطريقة أكثر نشاطا، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز التغيير التنظيمي. وهنا يظهر دور سلوك العمل الاستباقي الذي يتضمن اتخاذ الأفراد إجراءات لتغيير أنفسهم أو بيئتهم، ويتضمن استجابات موجهة نحو المستقبل تهدف إلى منع تكرار المشكلة عن طريق معالجة سببها الجذري. ويبين (Tsai, 2022: 2) أن سلوك العمل الاستباقي للموظفين يساهم في النجاح التنظيمي، ليس فقط من حيث تحقيق المهام الأساسية بشكل أفضل، ولكن أيضا في تحفيز التطوير الشخصي. ولذلك، اكتشف الباحثون كيفية الترويج الفعال لسلوك العمل الاستباقي على المستوى الفردي، مثل أساليب القيادة وخصائص العمل المختلفة. ومع ذلك، فإن المزيد من الاستكشاف من منظور معرفي قد ينتج عنه نظريات أكثر إقناعا ونتائج عملية أكثر فاعلية.

وفي السياق ذاته، يشير (Tu et al., 2020: 2) إلى أن سلوك العمل الاستباقي للموظفين داخل مكان العمل ذا أهمية كبيرة للأداء التنظيمي والقدرة على التكيف. فلقد أظهرت الأبحاث المتراكمة أن سلوك العمل الاستباقي في مكان العمل يرتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء الوظيفي للموظفين والفاعلية التنظيمية، وتعد سمات الشخصية الفردية، مثل الشخصية الاستباقية والخمسة الكبار، سوابق متسقة وبارزة لسلوك العمل الاستباقي. وفي نموذج الشخصية الخمسة الكبار، يُعترف بالضمير باعتباره أقوى مؤشر على السلوكيات الفردية المواتية والأداء باستمرار

عبر المهن. ويتم المجادلة بأن الضمير له صلة طبيعية بالنشاط الاستباقي، لأن الأشخاص الواعين أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي لبدء التغيير من أجل المنظمة.

ونتيجة لما تم ذكره آنفاً، فقد أوضح العديد من الكتاب والباحثين والممارسين الأدوار والفوائد الكبيرة والكثيرة التي من الممكن أن يؤديها ويقدمها سلوك العمل الاستباقي من قبل الأفراد الموظفين في أماكن عملهم. ولذلك سندرج في أدناه بعضاً من آراء الباحثين بما يخص أهمية سلوك العمل الاستباقي، وكعلى النحو الآتي:

أظهر (Tornau & Frese, 2013: 49) أهمية سلوك العمل الاستباقي للموظفين بالنقاط

التالية:

1. له تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية للموظفين.
2. له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين.
3. يمكنه تعزيز التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد.
4. تقليل نية دوران الموظفين.
5. تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بشكل كبير.

وفى السياق نفسه أشار (Qiu et al., 2015: 1104) إلى أن سلوك العمل الاستباقي

المقدم من قبل الموظفين في المنظمة يمكن أن يحقق ما يأتي:

1. الاستعداد للأحداث المستقبلية: إن التفكير في المستقبل اليوم هو أفضل طريقة لتجنب الفوضى غداً. ومن غير المرجح أن يفاجأ أصحاب الأعمال الاستباقية، الأمر الذي يمكن أن يساعد في تخفيف المخاطر وتحويل التغييرات إلى فرص بدلاً من التحديات.
2. توفير الوقت والمال: إن محاولة حل مشكلة بعد وقوعها تكون دائماً أكثر إهداراً لموارد المنظمة. لأن دولاراً واحداً من الوقاية يستحق ألفاً من العلاج - والاستثمار الصغير في التحضير يمكن أن يساوي الملايين في السيطرة على الضرر.
3. تحديد الابتكارات الجديدة: يمكن أن يساعد التفكير الاستباقي في اتخاذ الخطوات اللازمة لوضع المنظمة في طليعة الابتكار. وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل المنظمات الصغيرة والرشيقة هي التي تقود الابتكارات في كثير من الأحيان.

4. السماح بالمرونة: المنظمات التي تملك أفرادا ذوي سلوكيات استباقية أكثر انفتاحا على التغيير، لأن التغيير جزء طبيعي من طريقة عملها.
 5. الفهم الداخلي الأفضل: يقود الدافع المستمر للتحسين الأفراد والمنظمات إلى الحصول على رؤى ومعلومات أفضل عن البيانات حول نقاط القوة والضعف لديهم، لأنهم يحاولون دائما تحديد التغيير الكبير الذي يأتي بعده.
 6. تكوين خارطة الطريق للمستقبل: إن المنظمات الممتلئة للأفراد الاستباقيين تكون قادرة على التخطيط وبناء المستقبل الذي تريده، بدلا من انتظار القوى الخارجية لتحديد الاتجاه الذي يجب أن تسلكه.
- أما (Suseno et al., 2020: 43) فقد بينوا في دراستهم أن سلوك العمل الاستباقي يكون مهما وضروريا لأنه:

1. يساهم في فاعلية الاستجابات التنظيمية وسط الظروف المتغيرة.
 2. يعزز العواطف الإيجابية للموظفين.
 3. يعزز السلوك الابتكاري للموظفين.
 4. يعمل على خفض الاضطرابات السلوكية لدى الموظفين.
- وهناك أدلة تجريبية على أهمية سلوك العمل الاستباقي في المنظمات من خلال فرق العمل، والعلاقة القوية بين الفرق الاستباقية وتحسين عمل المنظمة، وفعاليتها، إذ يتم إظهار أهمية سلوك العمل الاستباقي على مستوى المنظمة من خلال النقاط الآتية (Abdulmajed, 2022: 500):
1. تطوير نظريات شاملة على مستوى المنظمة تمنحها القدرة على البقاء والمنافسة على المدى الطويل.
 2. فحص الملاحظات التي تسعى المنظمة لتطبيقها لاستراتيجيات استباقية للتعامل مع الضغوط الخارجية.
 3. مواجهة الطبيعة المتغيرة للعمل والحصول على نتائج تنظيمية مرضية.
 4. المساعدة على مستوى المنظمة في تمكين الأفراد وتحفيزهم على الشعور بأهمية أدوار العمل الفردية.

5. تحفيز الموظفين على العمل بالمرونة والابتكار المستمر والاستعداد لاتخاذ مبادرات لحل المشكلات التنظيمية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي

Factors that Affecting Proactive Behavior

ويوضح (Shi & Cao, 2022: 1) إنه من أجل مواجهة التعقيد المتزايد للبيئة العالمية تحتاج المنظمات وبالأخص منظمات الأعمال بشكل متزايد إلى الاعتماد على سلوك العمل الاستباقي للموظفين لحل المشكلات في أي وقت فقد أظهرت الدراسات السابقة أيضاً أن سلوك العمل الاستباقي يمكن أن يحسن أداء الموظف بشكل فعال، ويعزز ابتكار الموظفين، ويحقق نتائج مفيدة للفريق والمنظمة، مثل تحسين التعلم الجماعي وأداء الفريق، لذلك، فإن كيفية التحفيز العميق لمبادرة الموظفين، وتحسين الفريق والفاعلية التنظيمية، لها أهمية عملية مهمة للغاية في التنمية المستدامة للمنظمة.

ويشير (Hu et al., 2022: 2) إلى أن أغلب الأدبيات الحالية ركزت على العوامل المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي، إذ قام الباحثون بتصنيفها على نطاق واسع إلى عوامل فردية وعوامل تنظيمية. فمن منظور فردي، نجد الشعور بالكفاءة الذاتية والمسؤولية والدور المدرك والسلوك الاجتماعي الايجابي والمرونة النفسية لها تأثير إيجابي على سلوك العمل الاستباقي. وفي المقابل نجد على المستوى التنظيمي، الاستثمار في تطوير الموظفين، والاستقلالية العالية والقيادة التحويلية، والبيئة الابتكارية، والقيادة التشاركية، لها تأثير إيجابي على سلوك العمل الاستباقي. وفيما يأتي شرح موجز لكل من هذه العوامل:

أ. العوامل الفردية: وتتمثل بما يأتي، والموضحة بالشكل (4):

1. الشعور بالكفاءة الذاتية

يعزز الشعور القوي بالكفاءة الذاتية الإنجازات البشرية والرفاهية الشخصية. إذ ينظر الشخص ذو الكفاءة الذاتية العالية إلى التحديات على أنها أشياء من المفترض إتقانها بدلاً من التهديدات التي يجب تجنبها. وإن هؤلاء الأشخاص قادرين على التعافي من الفشل بشكل أسرع ومن المرجح أن ينسبوا الفشل إلى نقص الجهد. ويتعاملون مع المواقف المهددة بالاعتقاد بأنهم يستطيعون

السيطرة عليها. وقد تم ربط هذا الشعور بالكفاءة الذاتية بمستويات أقل من التوتر وانخفاض التعرض للاكتئاب وبتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد (Kwiatosz-Muc et al., 2021: 3).

2. الشعور بالمسؤولية

من المستوى النفسي، يشير الشعور بالمسؤولية إلى المستوى الأخلاقي للفرد إلى مستوى معين، في عملية تطوير الوعي الذاتي بوضعه وهويته. إذ تساعد كل خطوة يتخذها الفرد نحو تحمل المسؤولية والإنتاجية على رفع تقديره لذاته وتحسين علاقاته مع الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل بمقدار عشرة أضعاف. وإن اتحمل المسؤولية عوائد كبيرة - منها ضغط أقل وفوضى أقل واحترام أكبر من المدراء والزملاء الآخرين (Lei & Rau, 2021: 2).

3. الدور المدرك

إن الدور المدرك أو ما يعبر عنه إدراك الدور يمثل عملية يلتقط من خلالها الأفراد الحافز الحسي وينسقونه ويترجمونه إلى معلومات مهمة تتعلق ببيئة عملهم. ويشير إدراك الدور أيضا إلى كيفية إدراك الفرد إلى حاجة للتصرف في الدور الذي يؤديه في ذلك الوقت، إما في مكان العمل أو في بيئته الشخصية. ويعتبر إدراك الدور للموظفين أحد أهم المكونات في أماكن العمل اليوم. كما أنه يؤدي دورا رئيسا في أداء الفرد، فقد يؤدي الإدراك الغامض للدور أيضا إلى ضعف الأداء من خلال قلة استغلال إمكانات الفرد. بينما من الممكن أن يؤدي إدراك الدور بصورة صحيحة وملائمة إلى ظهور سلوكيات إيجابية مثل سلوك العمل الاستباقي (Parker et al., 2019: 224).

4. السلوك الاجتماعي الإيجابي

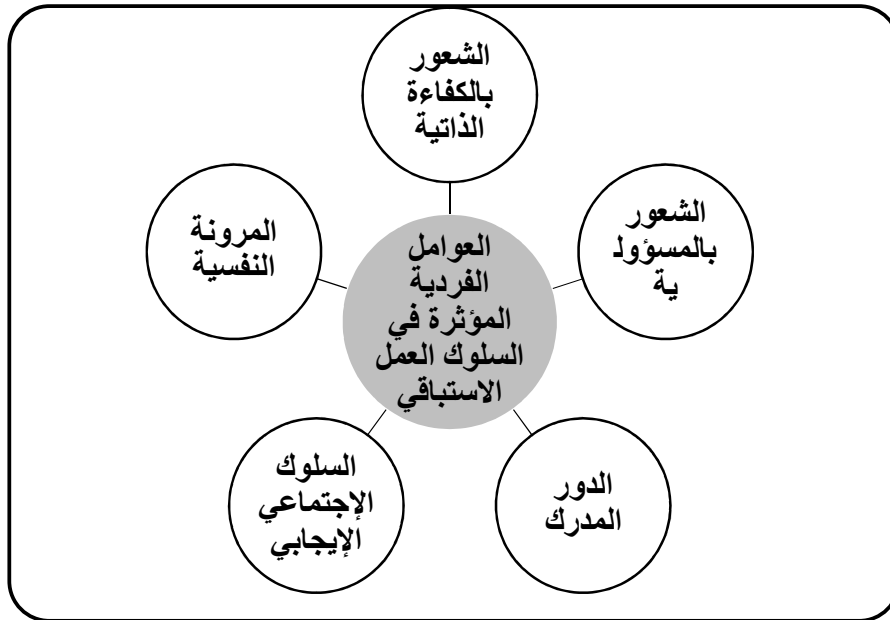
يتضمن السلوك الاجتماعي الإيجابي مجموعة واسعة من الإجراءات مثل المساعدة والمشاركة والراحة والتعاون. وإن القيم الاجتماعية المكونة للسلوك الاجتماعي هي المعتقدات التي يحترمها الفرد أو المجموعة والتي تعزز الاهتمام برفاهية الآخرين. وفي الواقع، وجد الباحثون أنه في الكثير من المجالات، قد قللت السلوكيات الاجتماعية الإيجابية من الآثار الضارة للتوتر والسلوكيات السلبية كالعدوان والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل. وكان لها دور إيجابي

الصحة العقلية بشكل عام وتعزيز السلوكيات الإيجابية كسلوك العمل الاستباقي والابتكار وغيرها (Grant et al., 2009: 4).

5. المرونة النفسية

المرونة هي سمة شخصية تصف مدى قدرة الشخص على التعامل مع التغيرات في الظروف والتفكير في المشاكل والمهام بطرق مبتكرة. إذ تُستخدم هذه السمة عند حدوث ضغوط أو أحداث غير متوقعة، مما يتطلب من الشخص تغيير موقفه أو نظريته أو التزامه. وتُعرف المرونة النفسية بأنها على اتصال باللحظة الحالية، وإدراكا تاما للعواطف والأحاسيس والأفكار، والترحيب بها، بما في ذلك غير المرغوب فيها، والتحرك في نمط من السلوك في خدمة القيم المختارة. وتشير المرونة النفسية في الواقع إلى عدد من العمليات الديناميكية التي تتكشف بمرور الوقت. ويمكن أن ينعكس هذا من خلال كيفية قيام الشخص بما يلي (Kuo et al., 2018: 457):

- 1- التكيف مع المتطلبات الظرفية المتقلبة.
- 2- إعادة تشكيل الموارد العقلية.
- 3- تغيير وجهات النظر حول موضوع معين.
- 4- موازنة الرغبات والاحتياجات ومجالات الحياة المتنافسة.



الشكل (4) العوامل الفردية المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث.

ب.العوامل التنظيمية: وتتمثل بما يأتي، والموضحة في الشكل (5):

1. الاستثمار في تطوير الموظفين

بدأ العديد من أرباب العمل في الوقت الحالي يفهم إن تطوير الموظفين أمر ضروري للحفاظ على إنغماسهم الوظيفي والأفكار الابتكارية، وتطوير خط مواهب داخلي، والاحتفاظ بأفضل المواهب. وإن تطوير الموظفين هو استراتيجية مجربة لتطوير أعمال المنظمة وزيادة إنتاجيتها ودفع عجلة الابتكار. وإنها طريقة مؤكدة للاحتفاظ بأفضل الموظفين - أولئك الذين يفعلون كل ما بوسعهم والذين يقدمون الأفكار الجديدة التي تخص المنتجات والخدمات. ويعمل الاستثمار في تطوير الموظفين فرصا للموظفين ليشعروا بالحماس تجاه التعلم والنمو. وإنه يعمل فرصا للموظفين لتكوين روابط أكبر مع بعضهم ببعض عن طريق ممارسة مهارات جديدة معا، وبالتالي يشجعهم ذلك على الانخراط في سلوك العمل الاستباقي (McAllister et al., 2007: 3).

2. الإستقلالية العالية

في المنظمات ذات المستويات العالية من الاستقلالية، يحدد صاحب العمل حدود سيطرة الموظف وسلطة اتخاذ القرار، مما يعمل البيئة التي يمكن للموظف فيها اختيار مقدار استقلالية رغبته في أن يعمل ومع من وفي أي وقت. وإن الفعل البسيط المتمثل في منح الموظفين الاستقلالية يزيد من الرضا الوظيفي ومن المرجح أن تشعر القوة العاملة التي تعمل على وفقتيرتها وقواعدها التي تخص الرضا لأن نتائج العمل الجاد هي حالة إنجاز شخصي، فكل مهمة هي سبب للشعور بالوفاء. وإن الشعور بأن الفرد مسؤول عن اتخاذ القرارات - والقدرة على الوقوف وراء تلك القرارات عند تكليفه بمهمة - يقود إلى إنغماسه في عمله، وغالبا ما يؤدي إلى الابتكار، ويزيد بالتأكيد الرضا الوظيفي (Den Hartog & Belschak, 2012: 2).

3. القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية هي نظرية للقيادة حيث يعمل القائد مع فرق أو أتباع لتحديد التغيير المطلوب، وخلق رؤية لتوجيه التغيير وتعرف القيادة التحويلية بأنها مدخل القيادة الذي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية وفي شكله المثالي، يُحدث تغييرا قيما وإيجابيا في الأفراد

التابعين بهدف نهائي يتمثل في تطوير التابعين إلى قادة وإن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي من شأنه أن يساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمنظمة، والعمل على تحقيق أهدافها كفاءة. ويتمتع القادة التحويليون أيضا بقدرات قوية على التكيف مع المواقف المختلفة، ومشاركة الوعي الجماعي، والإدارة الذاتية، ويكونون ملهمين أثناء قيادة مجموعة من الموظفين (Siangchokyoo et al., 2020: 2).

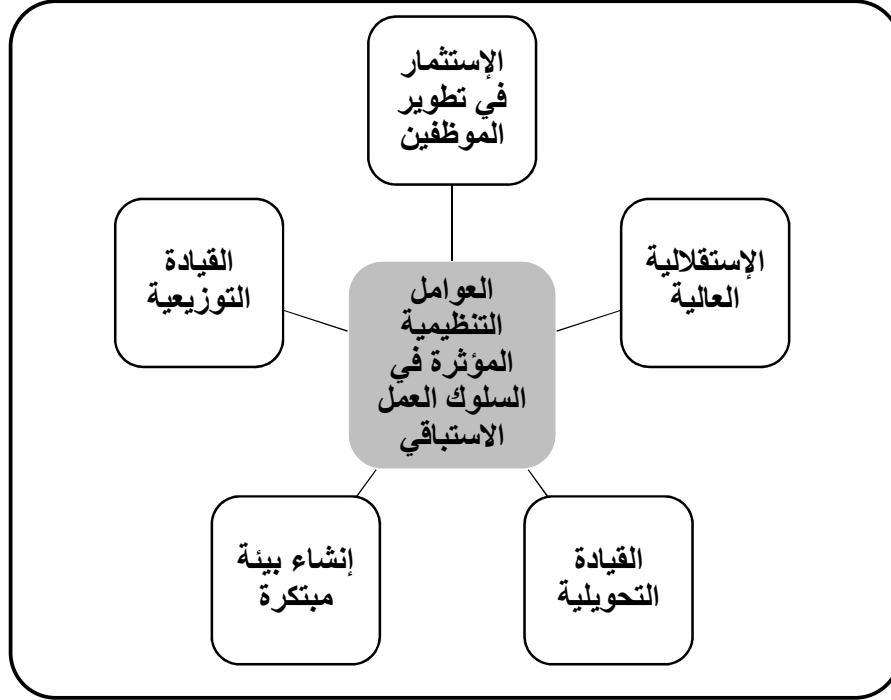
4. إنشاء بيئة مبتكرة

عندما يتم التحدث عن إنشاء بيئة مبتكرة، نحتاج أولاً إلى تحديد ماهية الابتكار. الابتكار في أنقى صورة يعني إنشاء شيء جديد، ولكنه قد يعني أيضا حلولاً أفضل، أو طرقاً جديدة للقيام بشيء ما، أو إيجاد طرق أكثر كفاءة وفاعلية لإكمال مهمة ما، أو إنشاء عمليات أو تدفقات عمل جديدة. وهناك عبارة مشهورة تبين أهمية الابتكار مضمونها "أما أن تبتكر أو تموت". إذ يجب أن تكون المنظمات التي تريد أن تكون أكثر إبداعاً أكثر إصراراً إذا أرادت إحداث التغيير. وتعد البيئة التي ينشئها القائد مع أفراد فريقهم كونهما رئيساً للابتكار. كقائد، يجب أن يلتزم بممارسة الابتكار وأن يستمر في القيام بذلك. ومن الطبيعة البشرية أن يسلك الطريق الأقل مقاومة أو يلتزم بفعل ما يعرفه، وإن جعل التفكير الابتكاري جزءاً من ثقافة الفريق هو الطريقة الوحيدة لتحقيق النجاح طويل المدى والمستدام (Segarra-Ciprés et al., 2019: 3).

5. القيادة التوزيعية

تهتم غالبية نماذج القيادة عموماً بمناقشة سمات وسلوكيات القادة الفرديين، ومع ذلك فإن القيادة التوزيعية هي مفهوم حديث نسبياً يدعو إلى اتباع مدخل أكثر منهجية للقيادة وإنها خاصية تمتلكها الجماعة وليس الفرد فقط، وإنها عمل جماعي حيث يكون الإجمالي أكثر بشكل ملحوظ من مجموع أجزائه. ويتشكل المنظور التوزيعي لممارسة القيادة في تفاعلات الأشخاص ووضعهم، بدلاً من تصرفات القائد الفردي، وهو مدخل يتماشى مع منظور النظم (Jambo & Hongde, 2020: 191). إذ تعمل سلوكيات القيادة هذه على تحفيز الأفراد على الابتكار واستكشاف أفكار جديدة ففي النموذج التوزيعي تعد القيادة جودة جماعية متجاهلة الأفكار الثنائية لوظيفة القائد والتابع حيث تقع كل المسؤولية في يد القائد ويكون جميع الأفراد تابعين وفي بيئة سريعة

التغير، يساعد هذا النموذج القيادة بشكل فعال المنظمات على التحرك بشكل أسرع وأكثر ذكاء وعلى الرغم من أن القيادة التوزيعية تُستخدم عادة في الأوساط الأكاديمية إلا أنه يتم اعتمادها الآن في منظمات الأعمال (3: Xu et al., 2021).



الشكل (5)العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث شس.

فضلاً على ما تم ذكره، بين (Aziz, 2022: 429) أن الأبحاث السابقة أظهرت عددا من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى سلوك الموظف الاستباقي. ويمكن تصنيف هذه العوامل في عوامل فردية وسياقية (تنظيمية). تشمل العوامل الفردية (الشخصية الاستباقية والتحفيز والتوجه نحو الهدف). وفي الوقت نفسه، فإن العوامل السياقية هي (القيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي، والإنغماس في العمل).

رابعا: خصائص سلوك العمل الاستباقي

Characteristics of Proactive Behavior

تنظر بعض نظريات الإدارة التقليدية مثل نظرية تحديد الأهداف ونظرية العدالة إلى الموظفين على أنهم متفاعلون ومتجاوبون بيئياً. ومع ذلك، فقد أظهرت عدد من الدراسات أن الموظفين يمكنهم تحديد الأهداف بأنفسهم وتقديم الحوافز الذاتية التي تعزز أدائهم الوظيفي. وتؤدي مبادرة هؤلاء الموظفين إلى إدخال مفاهيم جديدة للأداء الوظيفي. على سبيل المثال، يشير سلوك العمل الاستباقي في إعدادات العمل إلى مبادرات الأفراد لتولي السيطرة على الأحداث. ويركز المفهوم على سلوك العمل الاستباقي الذي يسهل تغيير البيئة والذات (Tan et al., 2020: 1326). وتقدم الأبحاث السابقة أيضاً بعض المؤشرات على أن بعض أساليب القيادة يمكن أن تؤثر على سلوك العمل الاستباقي. إذ تتيح أساليب القيادة الإيجابية بيئة داعمة يتم فيها تحفيز الموظفين للمشاركة في قيادة الفريق والتأثير المتبادل على بعضهم ببعض نحو هدف مشترك. وفي مثل هذه البيئة، يتم تطوير ثقة الفريق وإحساس الموظفين بالانتماء، مما يغذي شعور الموظفين ببيئة عمل آمنة وحررة حيث لا يحتاجون إلى تعليمات المشرفين لاتخاذ إجراءات استباقية (Fu et al., 2020: 3).

وبالنظر جزئياً إلى بيئات العمل غير المؤكدة والمعقدة والمتربطبة بشكل متزايد، تدعو المنظمات في كثير من الأحيان إلى مبادرة من موظفيها لزيادة أداء المهام الفعال والكفوء. وغالباً ما يشير الباحثون إلى مثل هذه المبادرة على أنها سلوك استباقي. إذ تتضمن أمثلة السلوكيات الاستباقية توقع المشكلات ومنع حدوثها، أو السعي بنشاط للحصول على تعليقات من الآخرين (Karasan & Erdogan, 2021: 950). وبالنظر إلى الارتباط الإيجابي بين سلوك العمل الاستباقي ونتائج الأداء، فقد ركزت معظم الأبحاث على المتغيرات الفردية والسياقية التي تنتبأ بسلوك العمل الاستباقي، مثل الشخصية أو تصميم الوظيفة (Bohmann et al., 2021: 278).

ومع ظهور بيئة تنافسية فائقة، لا تقتصر متطلبات المنظمات للموظفين على القبول السلبي للأوامر والطلبات، ولكن يحتاج المزيد من الموظفين إلى إفساح المجال لوعيهم الداخلي الخاص بالمبادرة واستخدام مبادرتهم الخاصة لتبني المزيد من القيمة التنظيمية، مثل التنبؤ الاستباقي بالبيئة التنظيمية، والدراسة الاستباقية عن فرص لحل المشكلات، والترويج الاستباقي

للإصلاح التنظيمي والابتكار (Li, 2020: 911). وإن جوهر سلوك العمل الاستباقي هو السلوك الفردي مدفوعاً بدافع العمل الإيجابي. وتظهر الأبحاث الحالية أن سلوك العمل الاستباقي له تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء التنظيمي. بالنظر إلى أنه سلوك مبادر للموظفين، مدفوعاً بدوافعهم الداخلية، فيمكنه الحصول على نتائج عمل أفضل، مثل أداء العمل والرضا الوظيفي وابتكار الدور (Robertson et al., 2021: 1726).

ونظراً لما تم ذكره في أعلاه، فإن سلوك العمل الاستباقي الذي يمتلكه الأفراد ويظهره في أماكن العمل الخاصة بهم، له بعض المميزات أو الخصائص التي تميزه عن غيره من السلوكيات الأخرى. وقد أوضح بعض الباحثين أن سلوك العمل الاستباقي يتميز أصحابه بالخصائص الآتية والموضحة في الشكل (6):

1. البحث عن بدائل مختلفة للعمل

واحدة من أكثر الميزات النافعة للأشخاص الاستباقيين هي قدرتهم على الاستجابة للمواقف المعقدة أو المجهدة. إنهم لا يضيعون الوقت في التفكير في أنه لا يمكن فعل أي شيء لحل هذه المشكلة، ولا يدعمون فكرة أن هناك حلاً واحداً ممكناً فقط. ولذلك، فإنهم يستكشفون الخيارات المختلفة ومزايا وعيوب كل منها، أي عواقبها المحتملة أو الفرص والمخاطر التي ينطوي عليها كل منها إذا تم تطبيقها لمعالجة المشكلة (Wu et al., 2018: 296).

2. تقبل النقد البناء

دائماً ما يكون الأشخاص الاستباقيون على استعداد لبناء مجموعة مهاراتهم والتعلم من أخطائهم. ومن أجل ذلك فهم يتعاملون مع النقد بطريقة بناءة من أجل تحسين مهاراتهم المهنية والشخصية. وهذا يجعلهم لا ينهارون أبداً أمام النقد السلبي ويمكن أن يتعلموا منه دمجها بوصفها مكملات للمعرفة التي اكتسبوها بالفعل، وهو الشيء الذي سيساعدهم على تحقيق أهدافهم بتقدير جيد لذاتهم (Steinmann et al., 2018: 4).

3. استخدام لغة إيجابية

يستخدم الأشخاص الاستباقيون عادة لغة تبحث عن الاحتمالات، وتسعى إلى إعادة التركيز، وتوفر إمكانيات للعمل، وتفترض تفضيلاتهم ووجهات نظرهم، وتلتزم ببناء الواقع. ويمكن عدّها لغة

تسهيل الإجراءات والمسؤوليات والالتزامات الشخصية. ويثير هذا النوع من اللغة ما يعتقد أنه سيحدث لتحقيق ذلك (Wu et al., 2018: 804).

4. القدرة على ضبط النفس

إن الأشخاص الاستباقيين قادرين على التحكم في عواطفهم في المواقف العصبية، مما يسمح لهم بالتفكير بسرعة في حل ممكن للمشكلة التي تم عرضها عليهم. وهذا يجعل المنظمات تطلب من الأشخاص الاستباقيين في شتى الأوقات حل المشكلات. ومن ناحية أخرى، فإن ضبط النفس يفيد أيضاً على المستوى الشخصي، لأنه غالباً ما يمكن أن يكون احترام الذات يقلل من الانتقادات المحتملة أو حتى الإخفاقات التي يمكن أن يتم مواجهتها في أي مجال من مجالات الحياة (Huang, 2017: 1159).

5. امتلاك نوعاً من الديناميكية

يمكن للأشخاص الاستباقيين اختبار السلوكيات وتجربة مواقف جديدة والاسترشاد بالابتكار. لذلك، غالباً ما يواجهون المشكلات بطريقة ناجحة ويتوقعون العواقب والمخاطر السلبية التي يمكن أن تحدث عند مواجهة مواقف جديدة. ومن ناحية أخرى، يمكنهم أيضاً إلقاء نظرة على الاحتمالات الموجودة عندما يتعلق الأمر بالاقتراب من مشروع واستهداف الابتكار والمستقبل. فضلاً عن ذلك فهم مهتمون بتحويل الواقع مدفوعاً بقيمتهم لأنهم يدركون التأثير الذي لديهم، ومن ثم، فهم يتصرفون في مواجهة الفرص المتاحة لهم (Liu et al., 2018: 1071).

6. الثقة العالية بالنفس

إن الأشخاص الاستباقيين يتمتعون بتقدير جيد للذات، ومن ثم يتمتعون بثقة عالية بالنفس. وستتيح لهم تلك الثقة أن يكونوا ديناميين وأن يشاركوا بنشاط في جميع الأنشطة التي يقومون بها، والتعبير عن أفكارهم في جميع الأوقات (Meyers, 2020: 3).

7. مهارات كبيرة في حل المشكلات

لا يحل الشخص الاستباقي المشكلات فحسب، بل يستكشف أيضاً الاحتمالات. فالشخص الاستباقي يكون لديه نوعاً من التفاؤل ويكون واعياً وواقعياً وينظر إلى المشاكل على أنها تحديات يمكن الاستمتاع بها. لذلك، في حال كان الشخص على وجه الخصوص هو قائد مجموعة، فإنه سيتحمل مسؤولية وظائف إدارته عن طريق المشاركة والتعاون مع فريقه من أجل إيجاد طرق

للتحسين. وسيتميز القائد أيضا بالتخطيط للمستقبل للتعامل مع المشكلات بطريقة أكثر نجاحا إذ سيكون لديه ميزة توقعها (Korulczyk et al., 2020: 249).

8. التفكير على المدى الطويل

يتميز الأشخاص الاستباقيون باهتمامهم بتفاصيل العالم من حولهم. فإذا تم استقرار هذا للعمل الذي يقومون به، فسيكون لديهم القدرة على تقدير تلك التفاصيل التي قد تكلف شخصا آخر كثيرا. فضلاً على ذلك، لديهم أيضا القدرة على التخطيط مسبقا للوقت المتاح. وعادة ما تكون هذه صفة مهمة جدا للقائد لأنه بهذه الطريقة سيكون قادرا على إدراك المسار الذي تبغته شركته والأهداف التي يريد الوصول إليها (Ellis et al., 2017: 2).

9. المثابرة المستمرة

يتميز الأشخاص الاستباقيون أيضا بالمثابرة المستمرة في جميع الأوقات. إنهم يميلون إلى أن يكونوا واضحين بشأن ما يريدون لتحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى. وليس فقط على المستوى الفردي ولكن أيضا على مستوى المجموعة إذا كانوا قادة لمجموعة. وترتبط هذه السمة بخصائص التفكير على المدى الطويل، لأن أولئك الذين يفكرون على المدى الطويل يمنحهم تحديد الأهداف التي يريدون تحقيقها فضلاً إلى المهام التي سيتعين عليهم القيام بها من أجل تحقيقها (Mestdagh et al., 2018: 2).

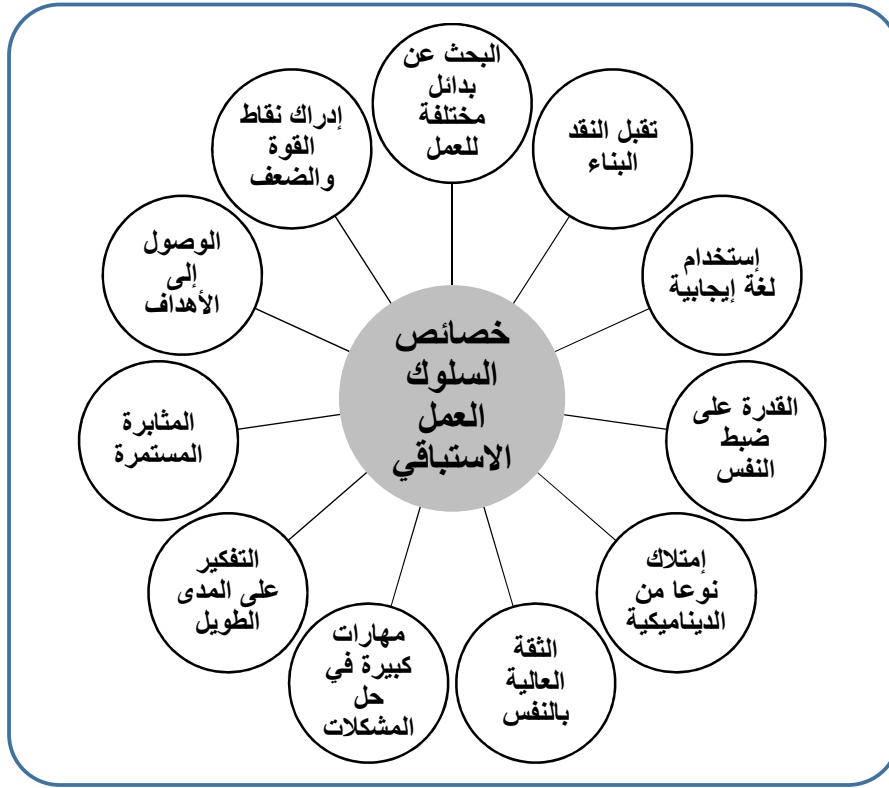
10. الوصول إلى الأهداف

إن وجود أهداف واضحة على المدى القصير والطويل سيسمح للأفراد الاستباقيين بضبط وقتهم وجهدهم خلال الفترة الزمنية التي حددها للوصول إليها، ولذلك عاجلا أم آجلا، يصلون إلى أهدافهم لأنهم لا يستسلمون في كفاحهم للوصول إلى أحلامهم لأنهم يؤمنون بقدراتهم ويتمتعون بتقدير الذات (Brosi et al., 2018: 360).

11. إدراك نقاط القوة والضعف

من الخصائص أو السمات الأخرى للأشخاص الاستباقيين أنهم يمتلكون عادة القدرة على إدراك نقاط قوتهم وضعفهم. فغالبا ما يكون هذا في كثير من الحالات صعبا بما يكفي لأي شخص لأن الجميع يعرف ما يفعله بشكل صحيح أو خطأ ولكن هناك صعوبة في الاعتراف بالشيء

الثاني. وسيجعل هذا الفرد قادرا على معرفة ما يمكنه القيام به أو ما سيحتاج إليه من مساعدة ممن هم حوله (3: Matsuo, 2020).



الشكل (6) خصائص سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث.

خامسا: أبعاد سلوك العمل الاستباقي Dimensions of Proactive Behavior

وفقا لنظرية الإدراك الاجتماعي، فإن البشر ليسوا فقط نتاج البيئة، بل يعكسون أيضا البيئة وينظمونها ذاتيا ويغيرونها بنشاط وعندما يكون لدى الفرد هدف طويل المدى، فسوف يأخذ في الاعتبار ما سيحدث في المستقبل ثم يتخذ الإجراءات قبل حدوثه لذلك، فإن سلوك العمل الاستباقي يركز على المستقبل ويؤكد على العفوية وتغيير التوجه المستقبلي ويعتبره بعض العلماء على أنه عملية التنشئة الاجتماعية التي يقودها الأفراد أنفسهم (911: Li, 2020).

في الوقت الحاضر، أوضح العديد من الباحثين سلوك العمل الاستباقي الفردي يجمع بين الأنواع الثلاثة التالية من السلوكيات:

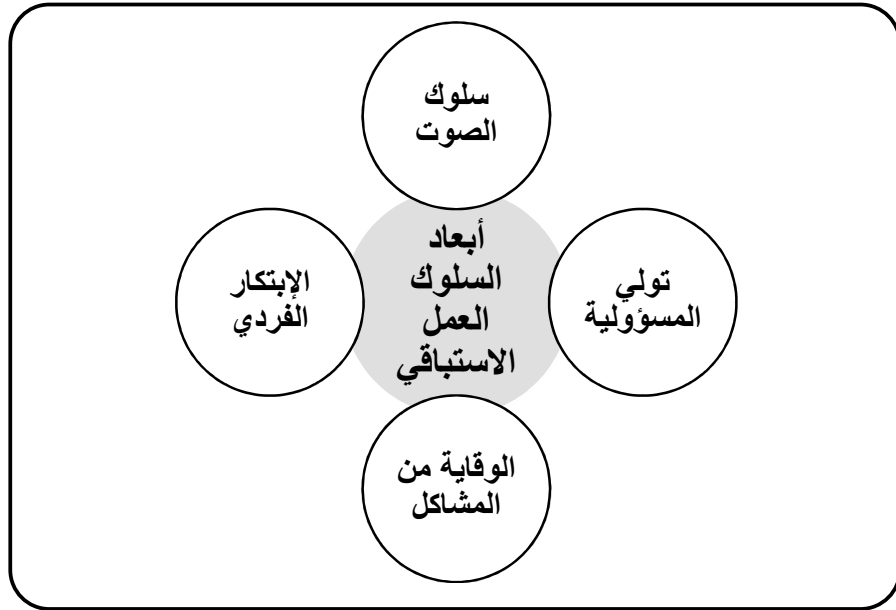
1) الهادف إلى تغيير البيئة الداخلية للمنظمة، بما في ذلك الابتكار الفردي، والوقاية من المشكلات، وسلوك التحكم.

2) الهادف إلى تغيير الموظف نفسه أو جعل نفسه أكثر ملاءمة للمنظمة.

3) الهادف إلى تغيير استراتيجية المنظمة أو التوافق مع البيئة الخارجية، بما في ذلك المسح الاستراتيجي، وإصدار مصداقية البيع، وما إلى ذلك (Parker & Collins, 2010: 635).

ويذكر (Johnson-Ulrich et al., 2018: 381) إن السمة الأولى للسلوك العمل الاستباقي هي التصرف مسبقاً، إذ يفكر الموظفون ويتصرفون على وفق النتائج المستقبلية قبل الحدث، وأنشاء النتائج المرجوة وتعديلها واختيارها. والسمة الثانية للسلوك العمل الاستباقي هي التأثير المقصود. فعندما يختار الموظف سلوك العمل الاستباقي، فإنه يختار تغيير البيئة بشكل هادف. وبشكل عام، يؤكد سلوك العمل الاستباقي على العفوية وتغيير التوجه والتركيز على مستقبل السلوك الفردي.

وبناء على ما تقدم، ولضرورة وأهمية سلوك العمل الاستباقي لدى الأفراد والمنظمات فقد عمد الكثير من الباحثين إلى قياس هذا النوع من السلوك، وقد حددوا بعضاً من المقاييس لغرض ذلك. أما في الدراسة الحالية سوف يتم الاعتماد على مقياس (Searle, 2011) لكونه واحد من أحدث المقاييس المعتمدة من قبل مجموعة كبيرة من الباحثين مثل (Idzna et al., 2021) وفي بيئات ومجتمعات وعينات مختلفة. ويتكون هذا المقياس من الأبعاد الأربعة الموضحة في الشكل (7) الآتي:



الشكل (7) أبعاد سلوك العمل الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث.

1. سلوك الصوت

إن تمتص الصوت بشكل مختلف في الأدبيات التنظيمية. يعرف بعض الباحثين علماً أنه فرصة للتعبير عن وجهات نظر الفرد الموظف لصانع القرار. بينما يعتبرها آخرون مجرد استجابة لعدم الرضا الوظيفي. وفي رأي آخر، تم تصور الصوت بوصفه نوعاً واحداً من سلوك الدور الإضافي، والذي يتم الإشارة إليه على أنها السلوك الطوعي الذي يحدث تلقائياً في العمل الأخير والمنتظم، ويتجاوز دور الفرد المتوقع (Guzman & Espejo, 2019: 75). وبالتالي، يشير سلوك الصوت إلى السلوك الذي يتحدى فيه الفرد الوضع الراهن بشكل استباقي ويقوم بإجراء تغييرات بناءً عليه. وتتضمن أمثلة سلوك الصوت، التعبير عن توصيات بناءً على الآراء، أو توصيل آراء الفرد حتى عندما تكون هذه الآراء مخلفة عن الآخرين، أو تشجيع التغييرات التي تعمل على تحسين أداء المجموعة (Liu et al., 2010: 191).

وقد أوضح العديد من الباحثين إن هناك ثلاث سمات أو خصائص متصلة في سلوك الصوت هي على النحو الآتي (Younas et al., 2022: 6):

- أ. سلوك الصوت طوعي: أي أنه ليس مطلوباً من قبل المنظمات أو الإدارة، أو مذكور في الوصف الوظيفي للفرد.
- ب. سلوك الصوت موجه نحو التحدي: وذلك لأنه يهدف إلى التغيير الوضع الراهن لإجراء تغييرات بناءً عليه.

ج. سلوك الصوت محفوفا بالمخاطر: قديكون سلوكا الصوت خطرا ، لكونه (مرتبطا بعدما الراحة،
يبرز صورة أو تسمية عامة سلبية عن
يضر بالعلاقة معا لآخرين وبالتالي يدمر رأس المال الاجتماعي).

2. تولي المسؤولية

تتضمن المسؤولية عملية القيام بالمبادرة من أجل تحسين هياكل العمل، والممارسات الخاصة بالعمل، والتغلب على الروتين داخل المنظمة. إذ ينظر إلى تولي المسؤولية على أنها جهود طوعية وبناءة من قبل الموظفين من أجل التأثير على التغيير الوظيفي والتنظيمي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ الأعمال والمهام والأنشطة في سياق المنظمة (Tan & Yu, 2018: 335). ونتيجة لذلك فإن تحمل المسؤولية هو عبارة عن سلوك طوعي من قبل الأفراد أي يكون خارج الأدوار المذكورة في الأوصاف الوظيفية. وإن تولي المسؤولية ينطوي بوضوح على مخاطر محتملة تتضمن (السمعة السيئة إذا فشلت مبادرة الموظف في التغيير، أو تم رفضها، ستعد غير مناسبة أو مهددة للفرد نفسه). وفي الجانب الآخر، فإن تولي المسؤولية لها أيضا عواقب إيجابية محتملة على الفرد (Levy, 2019: 104).

ويذكر (Lahcen & Mohapatra, 2020: 113) إن تولي المسؤولية من قبل الأفراد داخل مكان العمل، هو أمر بالغ وشديد الأهمية من أجل تحقيق والوصول إلى النجاح التنظيمي، ولا سيما في بيئات العمل المتسارعة التغيير اليوم. وإن الجهود المقدمة من الأفراد الموظفين والتي تكون طوعية وبناءة تستهدف إلى تسهيل عملية التغيير الوظيفي والتنظيمي، وستساعد أيضا على تعزيز الفاعلية الإدارية. ومن الجدير بالذكر، إن الأفراد الذين يمتلكون درجة عالية من التمكين النفسي وضبط النفس، يكونون أكثر عرضة للانخراط وتقديم بعض السلوكيات التي تكون مطلوبة للمسؤولية العالية.

3. الوقاية من المشاكل

تعتمد تقنيات حل المشاكل التقليدية بشكل كبير على البيانات المتعلقة بالحدوث التاريخي لها. مما يعني أن المشاكل تحدث ومن ثم يتم حلها. ولكن الجيل الحالي من الأفراد لن يكون لهم ما يكفي من المجال للسماح بحدوث المشاكل وحلها ففي عصر المنافسة الشديدة، فإن القدرة على منع المشاكل وسرعة الابتكار ستحدد القدرة التنافسية للأعمال وستحتاج تقنيات الإدارة والمهارات

المتميزة التي تمكّن الأفراد من حل المشكلات. ويجب اكتساب مهارات أحدث لتمكين منع المشاكل تعرف بـ "الوقاية من المشاكل" (Nguyen et al., 2020: 3).

تبدأ الوقاية من المشاكل بتحديد النتيجة التي يريد الفرد تحقيقها في منطقة عالية الخطورة. ثم عن طريق توقع الخطأ الذي يمكن أن يحدث في النظام عندما يحاول الفرد تحقيق هذه النتيجة، يمكنه اتخاذ خطوات استباقية لمنع حدوث المشكلة من الأساس. إذ يركز الأشخاص الذين يعملون على الوقاية من المشاكل للتأكد من أنهم ليسوا مضطرين للتعامل مع المشاكل. ولديهم عملية صنع القرار التي تقوم على الوقاية من المشاكل. فهم يتخذون إجراءات تؤدي إلى النتائج المرجوة، لكنهم يفعلون ذلك بطريقة لا تخلق مشاكل غير ضرورية. ويواجه القادة التنظيميون المهرة في الوقاية من المشاكل مشاكل أقل تظهر على مكاتبهم التي تتطلب اهتماما فوريا وربما طويل المدى (Larsson & Magnusson, 2019: 4).

4. الابتكار الفردي

إن الابتكار الفردي هو عملية متعددة المراحل تشمل التعرف على المشاكل وتوليد الأفكار أو الحلول، والسعي لرعاية الأفكار الجديدة، وبناء التحالفات لدعمها، وإكمال الأفكار إلى أن تصبح على هيئة نتيجة أو شكل مادي بصورته النهائية. وبالتالي، فإن سلوك الابتكار الفردي يشمل توليد وتنفيذ أفكار جديدة (Shin et al., 2017: 70).

وفي السياق نفسه، يذكر (Strobl et al., 2020: 814) إن الابتكار الفردي ينتج عنه "أفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ويتمثل أحد الجوانب الحاسمة والدرجة لسلوك الابتكار الفردي في توليد الأفكار التي تتعلق بتطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة ودخول سوق جديد، وايضا بالتحسينات في عمليات العمل الحالية وإعادة ترتيب ودمج المفاهيم الحالية لحل المشاكل. وبالتالي، فإن سلوك الابتكار الفردي يشمل صقل المعرفة الحالية المرتبطة بالاستغلال وكذا تطوير المعرفة الجديدة المرتبطة بالاستكشاف.

المبحث الثالث

العلاقة بين المتغيرات

The Relationship between the variables

توطئة :

يتضمن هذا البحث عرض نظري للعلاقات بين متغيرات البحث من اجل ابراز مدى توافر علاقة نظرية بين متغيرات البحث على المستوى الكلي او الفرعي من اجل اسناد ما جاء في نتائج الجانب العملي من البحث إن المتتبع للدراسات السابقة في مجالي نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي يلحظ وجود ندرة في الدراسات التي تطرقت الى العلاقة بين متغيرات البحث الحالي بصورة ثنائية أو ثلاثية، وكذلك بصورة مباشرة، لكن مع ذلك وبعد اطلاع الباحث على عدد كبير من الدراسات السابقة تمكن من ايجاد بعض الاشارات المعرفية في الدراسات السابقة التي تدعم الترابط الفكري بين متغيرات البحث، كما يأتي:

اولا : العلاقة بين استقطاب الموهبة و سلوك العمل الاستباقي

تعتبر هي الخطوة الاولى في إدارة المواهب ، وذلك بتحديد خصائص الموهوبين من حيث الخبرة ، والمهارة العملية التي تتناسب مع واجبات الوظيفة ، ويمكن تحقيق ذلك بوضع توصيف وظيفي واضح يمزج بين واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها ، وبذلك تتمكن الادارة من اختيار الافراد المتميزين ذوي المهارات المطلوبة والمناسبة لأعباء وواجبات العمل ، ويتم جذب المواهب من خلال : اسم وسمعة المنظمة ، بيئة العمل محفزة ومشجعة علي الإبداع ، توفير نظام للأجور والمكافآت مرتبط بالأداء، توفير الحوافز المادية والمعنوية والمتعلقة بتوفير الجوانب الاجتماعية والصحية ، تدريب اللجان القائمة بالاختيار على كيفية اختيار الموهوبين، دراسة الموهبة التي يمتلكها الموهوبون (عباس, 2018: 155).

تأثيرات سلوك العمل الاستباقي تركز جميعها على الفوائد التي يجلبها سلوك العمل الاستباقي للموظفين لأنفسهم. ومع ذلك، لا يوجد الموظفون في عزلة، ولكنهم يعملون في فرق أو منظمات. ولذلك، ستتأثر سلوكيات الموظفين ومواقفهم حتما بزملائهم في العمل في نفس المجموعة. ومن الجدير بالذكر، أن زملاء العمل هم مصدر مهم للتفاعلات اليومية في المنظمة، فهم رابط مهم بين الموظفين والمنظمة. ووفقا لذلك، عندما يُظهر زملاء العمل سلوكا استباقيا، فإنه سوف يتم تحفيز الموظفين من خلال استباقية زملائهم في مكان العمل، وبسبب الثناء الذي من الممكن أن يحصلوا عليه (Wang et al., 2020: 47).

يساهم سلوك العمل الاستباقي لإدارة الموهبة في زيادة مشاركة الموظفين وما يمكن ملاحظته ، فإن مشاركة الموظفين تشترك في العديد من السمات والأهداف نفسها التي تشترك فيها إدارة المواهب ، حيث يرتبط كلاهما بإنتاجية الموظف والأداء العالي والاحتفاظ بالموظفين. يقدم (Jauhari & Seghal, 2013:4) في بحثهما أن المخالفات في الواقع قريبة إلى حد ما من بعضها البعض ؛ يمكن اعتبار كل من مشاركة الموظفين وإدارة المواهب فلسفات إدارية تميل إلى أن يكون لها نفس التطلعات أو النوايا الاستراتيجية. يشرحون مشاركة الموظف كفلسفة إدارية تستند إلى فكرة تضمين الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة ، في الوقت المناسب. هذه هي القاعدة الرئيسية لخلق التفاعل بين الموظفين. على سبيل المقارنة ، فإن تطوير المواهب يتعلق بعد ذلك بضمان استخدام الأشخاص والمهارات المناسبة في الوقت المناسب. تركز كلتا الفلسفتين على النشر الاستراتيجي للأفراد داخل المنظمة ، حتى تعمل الأعمال بشكل أكثر فاعلية مع الاحتفاظ بالموظفين الملتزمين (Hiltunen, 2017:32).

ترتبط المشاركة وإدارة المواهب ببعضهما البعض على مستوى المفهوم. علاوة على ذلك ، يُنظر إلى إدارة المواهب على أنها جزء لا يتجزأ من مشاركة الموظفين وجزء من تنفيذها. هذا الجانب هو أحد الهدفين الرئيسيين لإدارة المواهب بالإضافة إلى الهدف المتمثل في اكتساب المواهب والاحتفاظ بها بشكل كامل. (Hughes & Rog 2008). يعد فهم مشاركة الموظفين وجوانبها أمرًا في غاية الأهمية عند تنفيذ إدارة الموارد البشرية وخاصة إدارة المواهب في المؤسسة ، نظرًا لأن استراتيجية إدارة المواهب في المؤسسة يجب أن تساهم دائمًا في مشاركة الموظفين بين الموظفين المهمين (Bhatnagar, 2008:14).

ثانيا : العلاقة بين تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي

وتعني تنامي قدرة الموهوبين في التعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم وحاجات المنظمة التي يعملون بها ، ويمثل التطور عنصرا حيويا في الحياة الوظيفية بالنسبة للموهوبين في المنظمة ، ويجب أن يشتمل التطور علي المعارف والسلوك والمهارات الخاصة بالموظف الموهوب ، ويتم ذلك من خلال : تطوير نقاط الموهبة وتطويرها ، المشاركة في الأهداف والقيام بمهام جديدة لاكتساب مهارات تساعد على تطوير الأداء، توفير فرص النمو والتطوير وفقا للمهارات التي تحتاج للتنمية مع المشاركة في البرامج التدريبية ، إمكانية تطبيق الافكار الجديدة ،التعامل مع مشكلات العمل المتجددة،(محمود ،2018: 99). ويساهم سلوك العمل الاستباقي في اكتشاف المواهب والعمل على تطويرها كما وإن تدريب وتطوير الموهبة وتوظيف البحث العلمي والتنظيم والتنسيق لتهيئة مناخا لتلك المواهب يقود إلى الاستنباط والتحليل بشكل فريد لاكتشاف مجالات غير معروفة وتحدي المهام الصعبة أو حتى

ظروف الفشل، حيث أن أصحاب المعارف والخبرات يمتلكون ا لشجاعة والمثابرة على فعل ذلك ومواجهة الاخفاقات والتغلب عليها (القادري والشنطي, 2021: 149).

الأبعاد التي تتدرج في هذه الفئة تتعلق بممارسة التنمية في حد ذاتها ، وكذلك التطوير الوظيفي / عمليات الإدارة والممارسات. من الصعب فصل تطور الفرد عن تطوره الوظيفي عندما نشير إلى إدارة المواهب ، حيث إن أبعاد التطوير موجودة لدعم التطوير الوظيفي للفرد ، بدلاً من مجرد تطويرهم من أجل دورهم الوظيفي الحالي وتحسين أدائهم وتؤثر الأبعاد الخمسة التالية على كيفية تطوير المواهب في المنظمة: (BLASS & APRIL, 2008: 49)

1. مسار التنمية - كيف يتم تطوير الناس بمجرد تحديدهم كمواهب؟
2. التركيز على التنمية - أين يكمن تركيز أنشطة تطوير المنظمات؟
3. الدعم - ما مقدار الدعم المحدد الذي يتم تقديمه لمجموعة المواهب داخل المنظمة؟
4. التأثير على المهنة - من ، وماذا ، له التأثير الأكبر على مهنة الفرد؟
5. المحادثات المتصلة - كم عدد الأشخاص الذين يمكن للفرد مناقشة خياراتهم المهنية معهم؟

ثالثاً : العلاقة بين ادارة اداء الموهبة و سلوك العمل الاستباقي

أن استراتيجية إدارة المواهب تهدف إلى تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس ،وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل الأداء من خلال قدراتهم ومواهبهم و العمليات الاساسية لإدارة المواهب البشرية تتمثل في: تحديد المواهب التي ستشغل الوظائف بالمنظمة جذب الموهوبين إلى المنظمة تقييم المهارات والكفاءات لدي الموهوبين تنمية وتطوير مهارات الموهوبين وتحفيزهم علي العمل بكفاءة وفاعلية توزيع الموهوبين في الاماكن المناسبة لهم والاحتفاظ بمواهبهم وإدماجهم بالعمل (زيادة, 2021 : 108).

ويساهم سلوك العمل الاستباقي بالتنفيذ الامثل لاستراتيجيات ادارة اداء الموهبة لكون استراتيجيات توظيف إدارة المواهب ليست بدعة إدارية عابرة. إذا كان هناك أي شيء ، فقد اشتدت الحاجة إلى إدارة المواهب على مدار السنوات الماضية وهي الآن استراتيجية مهمة لأي مؤسسة - كبيرة كانت أم صغيرة - للمضي قدماً ، كما يلاحظ ديون جرونويج ، الرئيس التنفيذي لشركة The Cape Group استراتيجية الشراء: يساعد جلب شخص ما من الخارج أيضاً على تسهيل التغيير. تقول راشيل بيكر ، رئيسة التغيير والتطوير المؤسسي في TAC Europe: "إذا رغبت شركة ما في إحداث تحول ثقافي أو احتاجت إلى التحرك بسرعة في منطقة معينة ، فإن مهارات الشراء لتوصيل هذه العملية غالباً ما تكون خياراً جيداً هناك عدة حجج أخرى لصالح جانب "البناء" من المعادلة.

يقول William Meirs ، كبير مستشاري البحث في The Church and Palfrey Group ، إن أصحاب العمل يجب أن يهدفوا إلى الحصول على أشخاص أذكياء وملتحمين ومرنين في كشف رواتبهم ، حتى لو لم تكن مهاراتهم الحالية مطابقة تمامًا للأدوار المطلوبة. من الواضح أن إحدى المشكلات الرئيسية في رعاية المواهب هي أن المنظمات يجب أن يكون لديها خطط التدريب والتوجيه المناسبة. مزيج الكوكتيل: ستوظف معظم المنظمات مزيجًا من جهود البناء والشرء في إدارة المواهب (Gupta, et all,2010:42).

رابعاً : العلاقة بين الاحتفاظ الموهبة وسلوك العمل الاستباقي

يعتبر الاحتفاظ بالموهوبين هي المشكلة الرئيسية لكثير من المنظمات ، لأن ارتفاع معدل دوران الموظفين ذوي القدرات العالية يسبب الاضرار بالجودة وخدمة العملاء، مما يؤدي إلي ضعف الميزة التنافسية ،ويتم الاحتفاظ بالموهوبين من خلال: نظام العمل والثقافة التنظيمية الداعمة للمواهب، لوائح وقواعد العمل المحفزة للموهوبين، توفير فرص النمو المهني والشخصي، حرية تنفيذ واجبات العمل، تشجيع التفكير الإبداعي، مناخ العمل المحفز للابتكار"، وتساهم هذه الآليات للاحتفاظ بالمواهب وتمييزها من خلال التركيز علي أصحاب المهارات والقدرات العالية، وتوفير البيئة المناسبة لهم (عابدين,2019: 29).

إدارة المواهب تساهم في التطوير التنظيمي. في تنفيذ إدارة المواهب ، يتعين على المنظمات تصميم سياسات الموارد البشرية مع إعطاء أهمية لمواجهة تحديات المواهب. وفقاً لكريشنان وسكوليون (2017) ، فإن دور إدارة المواهب في التطوير التنظيمي يكتسب أهمية في العديد من المنظمات وأصبح عاملاً يمثل تحدياً للتطوير التنظيمي. يؤكد (Rathod ,2015) أن رأس المال البشري هو أحد الأصول القيمة للمنظمة. موهبة الموظفين تجعل المنظمة تختلف عن بعضها البعض و أن رأس المال البشري هو أحد الأصول القيمة لأي منظمة. يساعد الموظف الموهوب المنظمة على تحقيق هدفها الاستراتيجي أن المنظمات يجب أن تستوعب أفضل المواهب لأنها تصبح حاسمة لإدارة منافسيها (Rathod,2014:55).

خامساً: العلاقة بين ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي

إدارة المواهب للابتكار يساعد تطوير المواهب الموظفين المعينين على مواجهة تحديات جديدة بثقة وسيساعد في النمو الوظيفي. يجب أن يهتم فريق إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالأشياء التالية: زيادة مستوى التزام الموظفين ، وإبقائهم مشاركين وخاليين من المرارة داخل المنظمة. بعد ذلك ، يجب الاهتمام بحسن نية الموظفين من خلال تعزيز التعاون بين الفرق. يجب أن يعتقد الموظفون الأفراد أنهم ينتمون إلى عملية أكبر للمنظمة. يتعين على مديري الموارد البشرية

تصميم برامج توجيه وتطوير ذكية ومثيرة للاهتمام للموظفين. يجب صقل وتحديث مهارات الموظفين بشكل دوري. ذكر (McDonnell et al.,2017) أن على مديري الموارد البشرية استخدام نهج متعدد التخصصات ومتعدد التخصصات لإدارة المواهب. يجب جمع المعلومات من الموظفين من قبل المديرين لتصميم تنفيذ إدارة المواهب.

ذكر (Sindhura K,2022:3407) أن مديري الموارد البشرية يجب أن يتمتعوا بالصفات التالية: الاستعداد للتعلم ، واكتساب معرفة جديدة ، والتحفيز ، والرغبة في التطور ، والروح الطموحة ، والمبادرة ، وسلوك العمل الاستباقي والدافع الذاتي ، والفضول. التحدي الرئيسي هو وضع المنظمة بطريقة فعالة على أساس المواهب المكتسبة (Sindhura K,2022:3407).

ويرى الباحث :

ان السلوك الاستباقي هو عامل حاسم للمنافسة والبقاء في بيئة متغيرة وتنافسية كما هي اليوم. تبحث الشركات عن أشخاص مرنين يتأقلمون مع ما هو غير متوقع ويعرفون كيفية إدارة عدم اليقين. لكي تكون ناجحاً في سوق العمل اليوم ، يجب أن تصبح عاملاً نشطاً للتغيير ، ولديك مبادرة وتعرف كيف تواجه عدم اليقين والشخص الاستباقي لا ينتظر الآخرين لاتخاذ قراراته ؛ تصرف بعزم تحسباً للمشكلات ، وانزل إلى التضاريس التشغيلية وخلق باستمرار فرصاً جديدة. بدون شك ، يجلب السلوك الاستباقي فوائد متعددة لأولئك الذين يمارسونه ، مما يجعلهم يعيشون حياة أكثر إشباعاً لهذا السبب ، سيكون من المنطقي التفكير في أن جميع المؤسسات تريد أن يكون لديها محترفون استباقيون في فرقهم.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول

إختبار مقاييس الدراسة وتطويرها

المبحث الثاني

وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

المبحث الأول

إختبار مقاييس الدراسة وتطويرها

توطئة

يهدف هذا المبحث الى اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها للتأكد من صلاحيتها ومصداقيتها ومدى انسجامها مع اجابات العينة، وهذا يتحقق عن طريق التأكد من بعض الاختبارات الأولية لمقاييس المتغيرات والمتمثلة بقياس صدق المقاييس، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار الصدق البنائي التوكيدي، اختبار معامل الثبات المتعلق بمتغير ادارة الموهبة ممثلا بالأبعاد (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ومتغير ممثلا بالأبعاد ومتغير سلوك العمل الاستباقي ممثلا بالأبعاد (سلوك الصوت، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) وعلى النحو الآتي:

أولاً: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتوصيفها

تتضمن الدراسة متغيرين أساسيين والجدول (5) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بُعد.

الجدول (5) الترميز والتوصيف

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
att	5	استقطاب الموهبة	ادارة الموهبة
dev	5	تطوير الموهبة	
per	5	ادارة اداء الموهبة	
ret	5	الاحتفاظ بالموهبة	
voi	3	سلوك الصوت	سلوك العمل الاستباقي
res	3	تولي المسؤولية	
pro	3	الوقاية من المشاكل	
cre	4	الابتكار الفردي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

ثانياً: استكشاف فقدان بعض البيانات

تشكل هذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج لكونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهواً عند القيام بتنزيلها من الاستبانة إلى البرنامج الإحصائي مما يعني وجود خلايا فارغة وهذا يتضمن جانبين: الأول، إن تكون النتائج غير دقيقة بسبب فقدان تلك البيانات وثانياً: إن بعض البرامج الإحصائية لا تعمل إذا كانت هناك خلية فارغة مثل برنامج Amos ولإجراء اختبار التآك من فقدان بعض البيانات تم اعتماد أسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان لبعض أرقام البيانات أم لا، إذ يوضح الجدول (6) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، إذ يتبين من الجدول أن البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

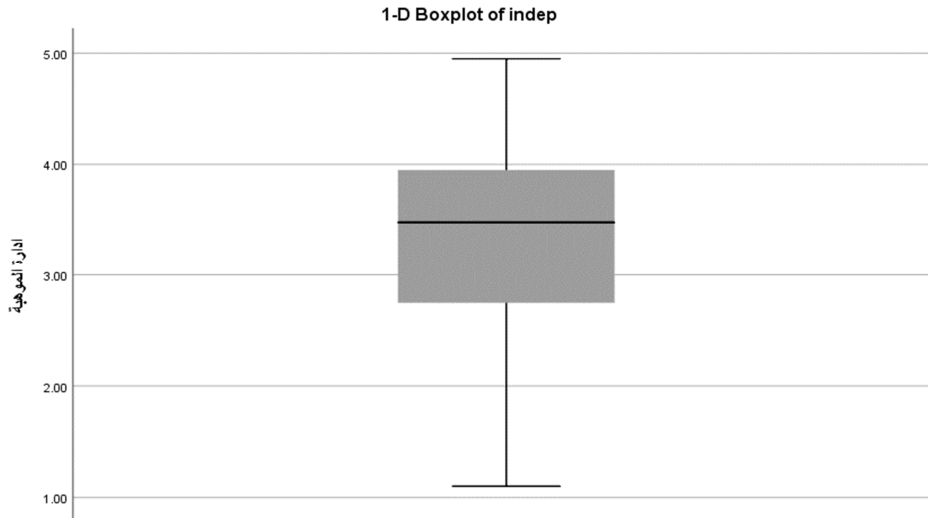
الجدول (6) فحص البيانات المفقودة

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	102	voi3	23	0	102	per2	12	0	102	att1	1
0	102	res1	24	0	102	per3	13	0	102	att2	2
0	102	res2	25	0	102	per4	14	0	102	att3	3
0	102	res3	26	0	102	per5	15	0	102	att4	4
0	102	pro1	27	0	102	ret1	16	0	102	att5	5
0	102	pro2	28	0	102	ret2	17	0	102	dev1	6
0	102	pro3	29	0	102	ret3	18	0	102	dev2	7
0	102	cre1	30	0	102	ret4	19	0	102	dev3	8
0	102	cre2	31	0	102	ret5	20	0	102	dev4	9
0	102	cre3	32	0	102	voi1	21	0	102	dev5	10
0	102	cre4	33	0	102	voi2	22	0	102	per1	11

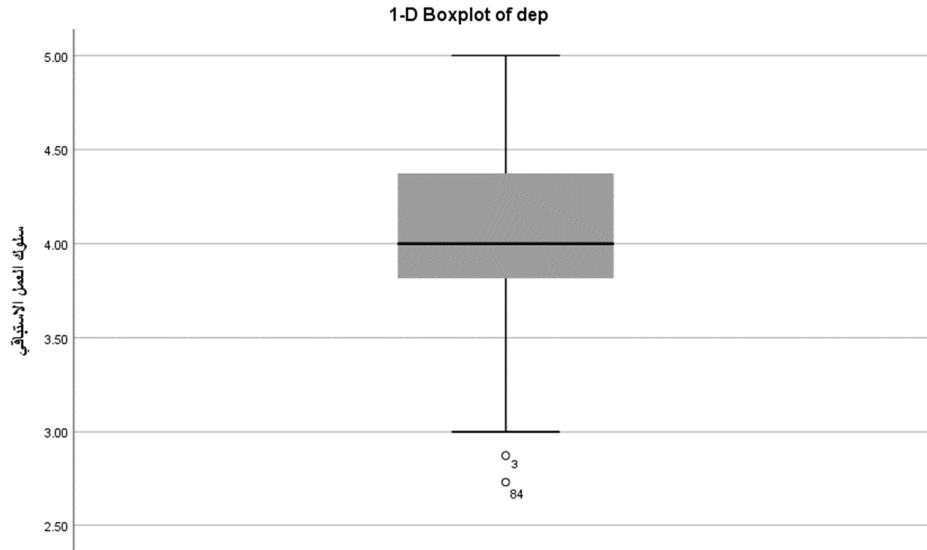
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS.V.25.

ثالثاً: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه

تتكفل هذه الخطوة ببيان وجود بعض البيانات الشاذة ام لا, فظهور بعض البيانات الشاذة التي يكون مستواها اعلى من مستوى المقياس او المدرج المعتمد في الدراسة الحالية مسألة تحدث عادة عندما يتم تنزيل البيانات من الاستبانة التي تخص بالمستجيبين اذ قد يتكرر بالخلية نفسها ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها اعلى مما هو مطلوب للدراسة وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل وقد تبعدها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) منضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 وقد اكتشف الباحث من خلالها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف والشكل (8) و (9) يبين اختبار (Boxplot) للمتغير المستقل والمتغير التابع، اذ يتبين بعد اجراء الاختبار عدم وجود اية قيم فيها شذوذ عن الحدود المسموحة حسب المدرج المعتمد ولجميع الفقرات (33) وعلى الرغم من ان الحالات (3,84) فيها تطرف قليل في بيانات متغير سلوك العمل الاستباقي فقط الا انها ضمن حدود المدرج المعتمد لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متسقة مع بقية الحالات في المتغيرات المعتمدة دفننا لعدم استبعادها وسيتم الاحتفاظ بجميع الحالات، كما يظهرها الشكل (8) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



الشكل (8) اختبار القيم المتطرفة لمتغير إدارة الموهبة بطريقة (Boxplot)



الشكل (9) اختبار القيم المتطرفة لمتغير سلوك العمل الاستباقي بطريقة (Boxplot)

رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات

يعرف التوزيع الطبيعي بأنه توزيع متماثل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين الدرجات أو البيانات التي تخص بمتغيرات معينة أو لاتخاذ أنواع أخر من القرارات الإحصائية، وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه بـ "منحنى الجرس" وهذا الشكل يعني أن غالبية الدرجات أو البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع، وعندما تنحرف الدرجات عن المركز، ينخفض تواترها واعتدالها (Musselwhite & Wesolowski, 2018 : 12) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات المهمة التي تتيح للباحث استخدام الاساليب المعلمية في الاختبار والتحليل في حال كانت البيانات ذات اعتدالية عالية، أما إذا كانت اعتداليتها منخفضة فإنه من الضروري اعتماد الاساليب اللامعلمية في الاختبار والتحليل . (Kim & Park, 2019 : 332)

ولتحقيق هذا الغرض اعتمدت الباحثة اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لكونه من أكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها وتلائمها مع الحجم الكبير للعينة المعتمدة في الدراسة الحالية وباستخدام برنامج (spss v.25)، وعلى النحو الآتي :

1. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير ادارة الموهبة

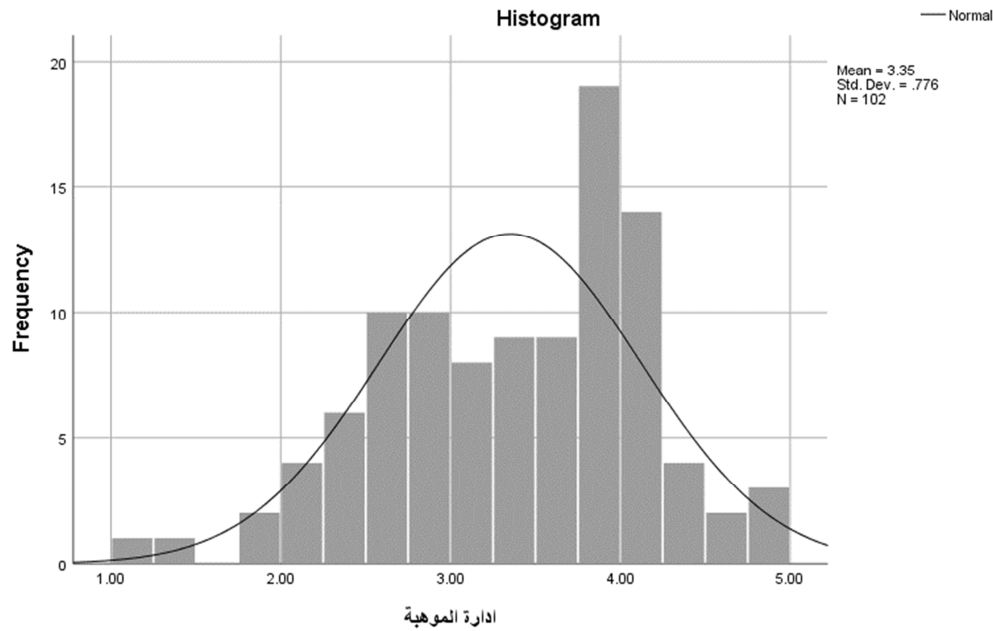
تختص الفقرة الحالية باختبار اعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) التي تخص بمتغير ادارة الموهبة، إذ نلاحظ من الجدول (7) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.115) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.062) وهو أعلى من

مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) أي إنه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي أي إن فقرات متغير ادارة الموهبة بأجمعها تخضعت لتوزيع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (7) اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير ادارة الموهبة

الاختبار		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		ادارة الموهبة
N		102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3500
	Std. Deviation	.77594
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.075
	Negative	-.115-
Test Statistic		.115
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS.V.25.



الشكل (10) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة الموهبة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25).

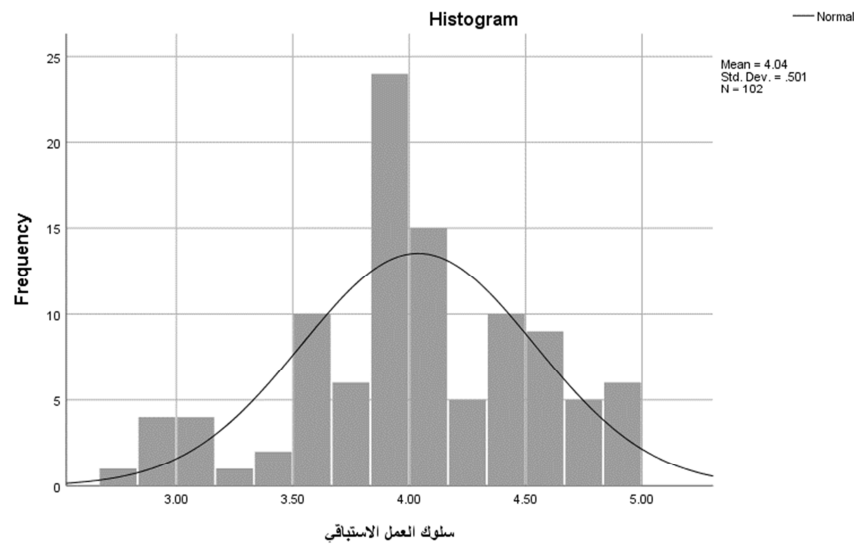
2. اختبار اعتدالية البيانات لمتغير سلوك العمل الاستباقي

لقد جرى التحقق في هذه الفقرة من اعتدالية البيانات (اختبار التوزيع الطبيعي) الخاصة بمتغير سلوك العمل الاستباقي، اذ نلاحظ من الجدول (8) ان احصائية الاختبار قد بلغت (0.081) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار Kolmogorov-Smirnova (0.095) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وهذا يشير الى ان المتغير يتبع الطبيعي وهذا يعطي دعماً تجاه اعتماد الأساليب المعلمية في عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الجدول (8) اختبار (Kolmogorov-Smirnova) لمتغير سلوك العمل الاستباقي

الاختبار قبل التعديل		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		سلوك العمل الاستباقي
N		102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0382
	Std. Deviation	.50101
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.062
	Negative	-.081-
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.095

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج SPSS.V.25.



الشكل (11) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير سلوك العمل الاستباقي

خامساً: اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لقياس الدراسة

غالبًا ما يتم تعريف الصدق على أنه المدى الذي تقيس به الأداة ما يؤكد قياسها، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة الدراسة (الاستبيان) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح. ويعد الصدق الظاهري مؤشرا أساسيا ومهما لصدق المقياس، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما اسس لقياسه، وهو إجابة شاملة بوصفه تقييماً سريعاً لما يقيسه الاختبار، وهو الطريقة الأيسر لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث (Mohajan,2017: 16).

إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات، إذ يساعد هذا النوع من الصدق في ضمان صحة المقياس وصلاحية وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس، والصلاحية الجوهرية، وصلاحية الملاءمة، والصلاحية التمثيلية، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale,2003: 25).

1. صدق اداة القياس

لأغراض الدراسة الحالية توجهت الباحث الى عرض أداة الدراسة بمقاييسها الجاهزة على مجموعة من المختصين في مجال الاختصاص (ادارة الاعمال) بشكل عام بهدف التيقن من صدق الاستبانة ظاهرياً وصدق محتواها وتحديد مستوى الوضوح لما تستهدف كل فقرة بيان لجزء من المحتوى الخاص بالبعد المراد دراسته فضلاً عن امكانية تعديل الفقرات التي تحتاج لذلك او حذفها اذا لم تكن ملائمة او تصحيح محتواها اذا لم يكن معبراً. وفي ضوء المقترحات السديدة التي قدمها السادة الخبراء في هذا الاطار اجرت الباحث التعديلات اللازمة، واجراء التعديلات اللازمة من صياغة لبعض الفقرات التي اقترح المحكمين تعديل محتواها لتكون واضحة واكثر انسجاماً بطبيعتها الميدانية ولتتنجم مع طبيعة العمل والانشطة في عدد من الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

2. الصدق البنائي التوكيدي

الباحث اعتمد على عملية التأكد من صدق محتوى الاستبانة وهيكلتها باعتماد التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات الاستبانة الذي يعد من اساليبمدخل النمذجة الهيكلية (**Structural Equation Modeling**). إنستخدم بشكل متزايد في أبحاث العلوم الاجتماعية،ومن فوائدها السماح للباحث بالتأكد من صحة بنية العوامل الداخلية لمقاييس القياس المعتمدة،فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجهه الباحث لقبول فرضية ما. وأشار (Eaton & Willoughby, 2018: 1) الى أن التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الذي يخصمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضًا باسم هيكل العامل، وهو وصف لكيفية تمثيل العناصر (على سبيل المثال، فقرات التقييم) وارتباطها ببعد معين، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وبذلك يجب استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار ما إذا كانت نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس.واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (**Amos.V.23**).

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من اولا:تقديرات المعلمة (**Parameter Estimates**) التي هي عبارة عن أوزان انحداريه معيارية (نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة احصائيا اذا تجاوزت اقيامها ما نسبته(40%)وثانيا: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (**Model Fit Indices**) والتي تستخدم لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (**C.R.**) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يكس مستوى معنوية القيم ومدى مقبوليتها احصائيا، فالقيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96)تقبل عندما تكون معنويتها(5%)اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56)تقبل عندما تكون معنويتها(1%)فضلا عن دلالة الجودة التي تخص مطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها،والجدول (9) يوضح المؤشرات التي ستعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى

متغيرات الدراسة (Hair et al., 2010: 116; Tomé–Fernández et al., 2020: 12; Holtzman & Sailesh, 2011: 13).

الجدول (9) مؤشرات جودة المطابقة لنمذجة المعادلة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
-2	مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	$GFI > 0.90$
-3	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices (IFI)	$IFI > 0.90$
-4	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	$CFI > 0.90$
-6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5, P. 199.

تبين مؤشرات الجودة التي تخص مطابقة النموذج الفرضي امكانية اعتماد النموذج او لا فمن خلالها يمكن التأكد من بنية المتغيرات الخاصة بالدراسة (ادارة الموهبة، سلوك العمل الاستباقي) هل ان بنيتها فعلا تشكلها الابعاد التي تم اعتمادها في الاستبانة وهل ان الفقرات التي تحتويها ذات تشعبات اعلى من القيمة المحددة لأدنى تشعب مسموح به احصائيا اي (0.40) فاذا كانت قيم التشعبات اعلى فهذا يعني قبول الفقرة احصائيا اما اذا كانت القيمة ادنى فان على الباحث القيام بإحدى الخطوات الاتية:

أ. تحسين جودة المطابقة وفقا لما يقترحه برنامج (Amos V.23) مؤشرات التعديل

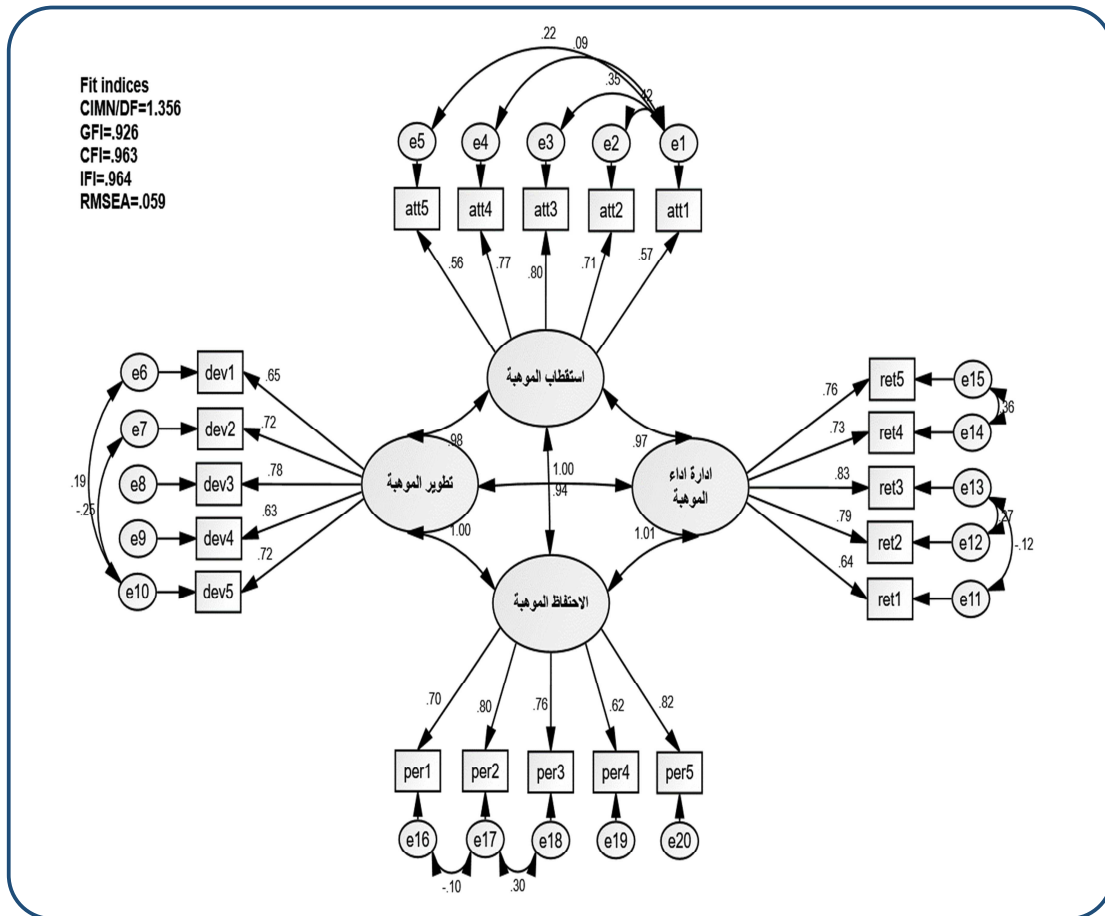
(Modification Indices).

ب. الحذف الفقرات التي يقل تشعباتها عن (40%) والعمل على التأكد من جودة المطابقة

بعد كل عملية حذف او تعديل.

1. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ادارة الموهبة

تم قياس متغير ادارة الموهبة من خلال اربع ابعاد فرعية هي (استقطاب الموهبة(5 فقرات، تطوير الموهبة(5 فقرات، ادارة اداء الموهبة(5 فقرات، الاحتفاظ بالموهبة(5 فقرات). اذ يبين الشكل (12) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير القبول الـ (20)فقرة التي تعكس بنية (ادارة الموهبة) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة(0.40)وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne,2005). وللتأكد من أن الفقرات في متغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (13) تبين عند مقارنتها بالجدول (8) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (20) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعداً واحداً. وهذا يوضح التوافق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلية المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس ادارة الموهبة.



الشكل (12) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ادارة الموهبة

ويعرض الجدول (10) معنية القيم الخاصة بالفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (10) قيم نموذج متغير ادارة الموهبة

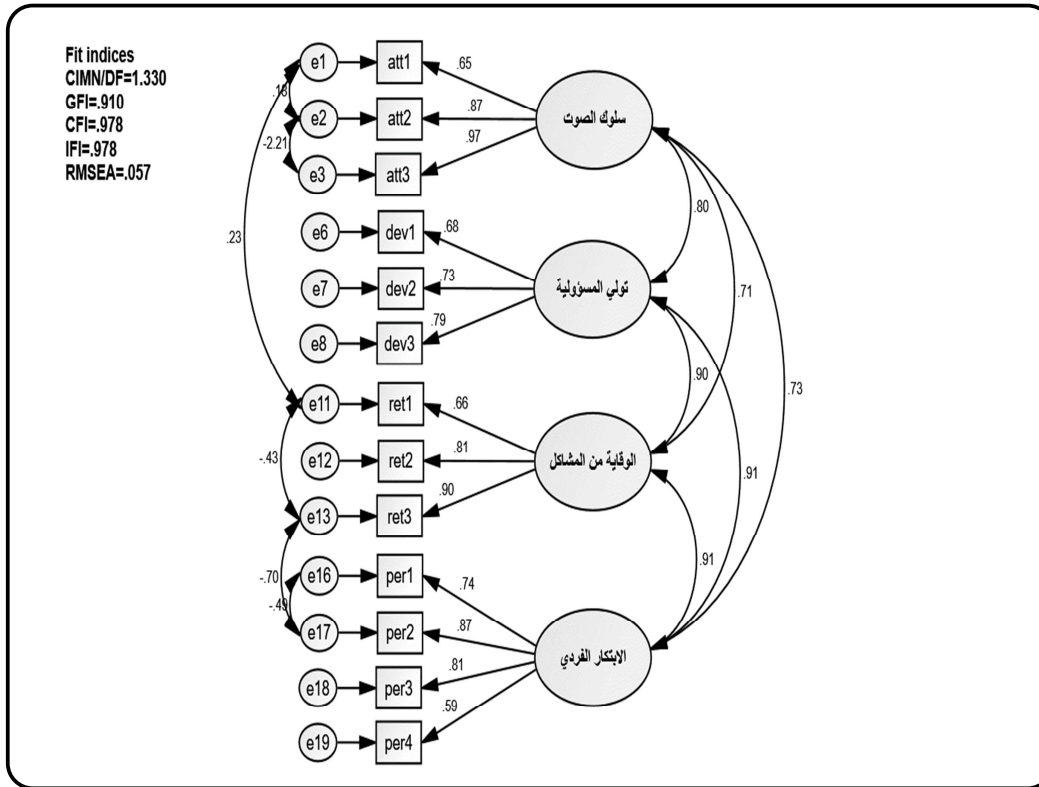
المسار	الفقرات	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
<---	att1	استقطاب الموهبة	.568	1.000			
<---	att2	استقطاب الموهبة	.710	1.241	.179	6.919	***
<---	att3	استقطاب الموهبة	.801	1.456	.213	6.852	***
<---	att4	استقطاب الموهبة	.775	1.396	.235	5.948	***
<---	att5	استقطاب الموهبة	.559	1.043	.202	5.169	***
<---	dev1	تطوير الموهبة	.650	1.000			
<---	dev2	تطوير الموهبة	.725	.971	.148	6.546	***
<---	dev3	تطوير الموهبة	.776	1.073	.155	6.936	***
<---	dev4	تطوير الموهبة	.634	.844	.144	5.853	***
<---	dev5	تطوير الموهبة	.718	1.059	.147	7.208	***
<---	ret1	ادارة اداء الموهبة	.636	1.000			
<---	ret2	ادارة اداء الموهبة	.794	1.435	.207	6.921	***
<---	ret3	ادارة اداء الموهبة	.828	1.364	.200	6.807	***
<---	ret4	ادارة اداء الموهبة	.732	1.184	.182	6.494	***
<---	ret5	ادارة اداء الموهبة	.765	1.375	.205	6.715	***
<---	per1	الاحتفاظ بالموهبة	.696	1.000			
<---	per2	الاحتفاظ بالموهبة	.795	.972	.133	7.303	***
<---	per3	الاحتفاظ بالموهبة	.756	.980	.134	7.291	***
<---	per4	الاحتفاظ بالموهبة	.623	.816	.135	6.062	***

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	7.883	.136	1.071	.820	الاحتفاظ بالموهبة	<---	per5

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23.

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوك العمل الاستباقي

تم قياس متغير سلوك العمل الاستباقي من خلال اربع ابعاد فرعية هي (سلوك الصوت (3) فقرات،تولي المسؤولية(3) فقرات،الوقاية من المشاكل(3) فقرات،الابتكار الفردي(4)). اذ يبينالشكل (13) ان قيم الاوزان المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.40) مما يشير قبول أن الـ (13) فقرة تعكس بنية (سلوك العمل الاستباقي) التي يشتمل على اربع ابعاد وفي ضوء الأوزان المعيارية اعلى الاسهم يمكن قبول صدق الفقرات لتجاوز قيمها نسبة (0.40) وبناء عليه تقبل احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وللتأكد من ان الفقرات في متغير تمثل اربع ابعاد فان معايير المطابقة في الشكل (14) تبين عند مقارنتها بالجدول (10) (مؤشرات جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (13) تعكس بنية اربع ابعاد وليس بعد واحد. وهذا يوضح التطابق بين البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة مع النموذج الهيكلي المفترض لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس سلوك العمل الاستباقي.



الشكل (13) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوك العمل الاستباقي

ويعرض الجدول (11) معنية القيم التي تخص الفقرات في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائيا وفقا لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

الجدول (11) تقديرات نموذج متغير سلوك العمل الاستباقي

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
att1	<---	سلوك الصوت	.653	1.000			
att2	<---	سلوك الصوت	.869	1.324	.207	6.390	***
att3	<---	سلوك الصوت	.966	1.531	.238	6.424	***

المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	
dev1	<---	تولي المسؤولية	.680	1.000			
dev2	<---	تولي المسؤولية	.727	.932	.139	6.698	***
dev3	<---	تولي المسؤولية	.792	1.048	.145	7.233	***
ret1	<---	الوقاية من المشاكل	.659	1.000			
ret2	<---	الوقاية من المشاكل	.808	1.419	.208	6.827	***
ret3	<---	الوقاية من المشاكل	.902	1.442	.219	6.592	***
per1	<---	الابتكار الفردي	.739	1.000			
per2	<---	الابتكار الفردي	.871	.993	.136	7.318	***
per3	<---	الابتكار الفردي	.807	.979	.122	8.032	***
per4	<---	الابتكار الفردي	.590	.723	.124	5.853	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23.

5. اثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس

يعتبر اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج الدراسة على مستوى عالي من الثقة والتقدير . وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقاس ما بني من اجله. وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفاء، الذي تعد قيمته معتمدة كلما كانت نسبة (0.70) او تجاوزتها على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick, 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة.

اذ نلاحظ من الجدول (12) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70-95) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي لكونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

الجدول (12) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفاء	معامل الصدق الهيكلي
---	--------------------	---------------------	---------------------

0.92	0.84	استقطاب الموهبة	1
0.91	0.83	تطوير الموهبة	
0.93	0.86	ادارة اداء الموهبة	
0.93	0.87	الاحتفاظ بالموهبة	
0.97	0.95	ادارة الموهبة	
0.84	0.70	سلوك الصوت	2
0.84	0.70	تولي المسؤولية	
0.84	0.71	الوقاية من المشاكل	
0.85	0.73	الابتكار الفردي	
0.93	0.86	سلوك العمل الاستباقي	

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

6. إختبار الاتساق الداخلي

يهدف هذا الإختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط) الداخلي بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها، وقد تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد.

ويوضح الجدول (13) قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده، اذ تبين قيم نتائج الإختبار الموضحة في الجدول (12) الى وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات وفقرات المقياس وبين الابعاد وفقرات المقياس، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين محتوى جميع مقاييس الدراسة.

الجدول (13) الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية وفقرات المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
استقطاب الموهبة		att1	.815	.646	.01
		att2	.789	.733	.01
		att3	.837	.802	.01

.01	.764	.793	att4	ادارة الموهبة
.01	.575	.698	att5	
.01	.683	.818	dev1	
.01	.722	.749	dev2	
.01	.782	.811	dev3	
.01	.659	.730	dev4	
.01	.749	.763	dev5	
.01	.726	.759	per1	
.01	.792	.854	per2	
.01	.770	.839	per3	
.01	.646	.721	per4	
.01	.793	.825	per5	
.01	.661	.693	ret1	
.01	.769	.843	ret2	
.01	.799	.854	ret3	
.01	.766	.839	ret4	
.01	.777	.847	ret5	
.01	.543	.798	voi1	سلوك العمل الاستباقي
.01	.567	.748	voi2	
.01	.616	.825	voi3	
.01	.681	.722	res1	
.01	.767	.823	res2	
.01	.669	.829	res3	
.01	.617	.734	pro1	
.01	.668	.773	pro2	
.01	.634	.789	pro3	
.01	.581	.760	cre1	
.01	.542	.812	cre2	
.01	.637	.684	cre3	
.01	.532	.709	cre4	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V. 25).

المبحث الثاني

وصف مقاييس الدراسة وتشخيصها وتحليل نتائجها

توطئة

يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية والمتمثلة ب(ادارة الموهبة، سلوك العمل الاستباقي) وابعادها الفرعية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة، اذيشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمسة التالية والتي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتتمثل بـ (منخفض جداً 1-1.80 ؛ منخفض 1.81-2.60 ؛ معتدل 2.61-3.40 ؛ مرتفع 3.41-4.20 ؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15))، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

أولاً: الوصف والتحليل والتفسير لتغير ادارة الموهبة

تشتمل الفقرة الحالية على عرضاً لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير ادارة الموهبة من حيث فقرات مقياسه وابعاده على النحو الاتي:-

أ- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد استقطاب الموهبة

يبين الجدول (14) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد استقطاب الموهبة الذي تم قياسه بخمس فقرات (att_1-att_5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده استقطاب الموهبة اجمالاً (3.35) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.103) وضمن مستوى اهمية نسبية (67%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان ادارة الجامعات قيد الدراسة تهتم بجذب الافراد الموهبين وذوي المهارات والقدرات الخاصة من خلال توفير مناخ ملائم للأبداع ودعم اي بوادر لظهور المواهب فضلاً عن جذبها من خارج الجامعات ذاتها.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تدرك الجامعة بأن استقطاب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافس في بيئة التعليم العالي.) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي التي بلغت (3.54) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.105) وضمن مستوى أهمية بلغت (71%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

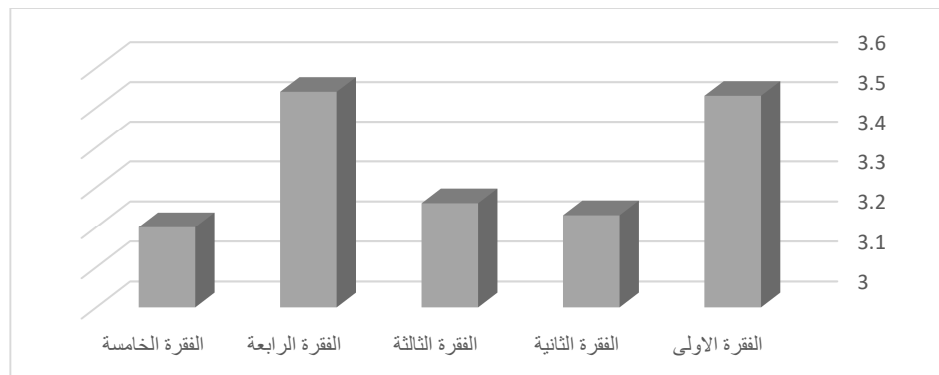
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.20) وهو الاقل لمحتواها (تعتمد الجامعة على استقطاب المواهب من خارج الجامعة.) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.143) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(64%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (14) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد استقطاب الموهبة

الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
71	مرتفع	1.078	3.53	تحرص الجامعة على تعيين الافراد الموهوبين
65	معتدل	1.073	3.23	تجذب الجامعة الموهوبين من خلال مراكز الدراسة العلمي المتاحة فيها
65	معتدل	1.116	3.26	توفر الجامعة المناخ الابداعي المحفز وبيئة العمل الداعمة للأداء الموهوب
71	مرتفع	1.105	3.54	تدرك الجامعة بأن استقطاب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافس في بيئة التعليم العالي
64	معتدل	1.143	3.20	تعتمد الجامعة على استقطاب المواهب من خارج الجامعة
67	معتدل	1.103	3.35	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (14) ترتيب فقرات استقطاب الموهبة من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (14) التمثيل البياني لفقرات بعد استقطاب الموهبة

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ب- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد تطوير الموهبة:

يبين الجدول (15) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تطوير الموهبة الذي تم قياسه بخمس فقرات ($dev1-dev5$)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده تطوير الموهبة اجمالاً (3.32) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.039) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد وجود رؤية بعيدة المدى لدى ادارات الجامعات لتطوير مواهب التدريسين فيها ولمختلف التخصصات من خلال برامج تدريبية وتطوير مهاراتهم داخل وخارج العراق.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تتبنى الجامعة أساليب تعليم إبداعية.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.39) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (976). وضمن مستوى اهمية بلغت (68%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة.

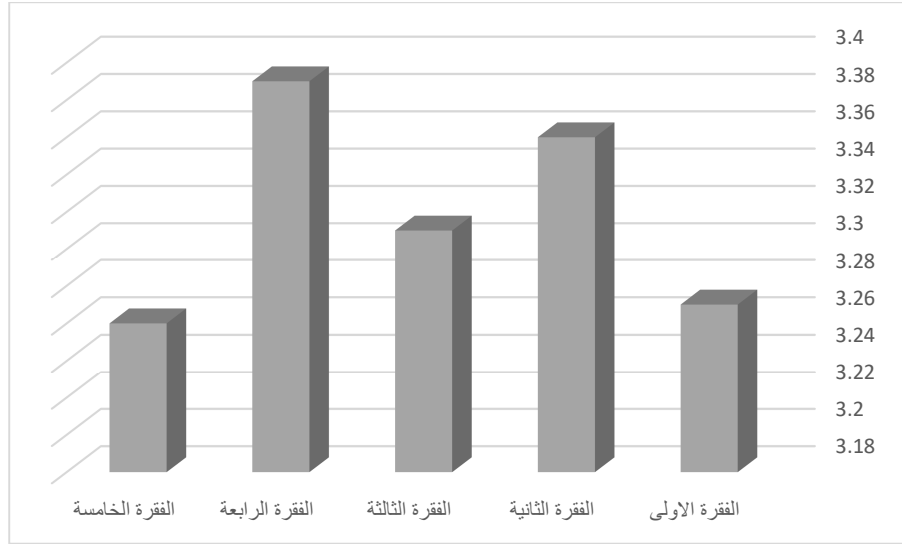
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.26) وهو الاقل لمحتواها (تخصص الجامعة جزءاً كافياً من مواردها لتطوير المواهب). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.096) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(65%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (15) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تطوير الموهبة

الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
.65	4	معتدل	1.127	3.27	يوجد لدى الجامعة برامج تطويرية كافية لتطوير المواهب وفي مختلف الاختصاصات، كإقامه الدورات داخل وخارج البلد
.67	2	معتدل	.983	3.36	تتسم ثقافة الجامعة بانها محفزة لتطوير المواهب بوصفها احدى مقومات الابداع
.66	3	معتدل	1.014	3.31	تسعى الجامعة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل.
.68	1	معتدل	.976	3.39	تتبنى الجامعة أساليب تعليم إبداعية.
.65	5	معتدل	1.096	3.26	تخصص الجامعة جزءاً كافياً من مواردها لتطوير المواهب
.69		معتدل	1.039	3.32	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (15) ترتيب فقرات تطوير الموهبة من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (15) التمثيل البياني لفقرات بعد تطوير الموهبة

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ت- الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد ادارة اداء الموهبة:

يبين الجدول (16) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد ادارة اداء الموهبة الذي تم قياسه بخمس فقرات (per_1-per_5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد ادارة اداء الموهبة اجمالا (3.37) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.041) وضمن مستوى اهمية نسبية (67%) وهذا يدل على ان ادارة الجامعات تهتم بمنح المكافآت والتعويضات الملائمة التي تشكل عنصر جذب وابقاء الكفاءات لديها فضلا عن اشاعة السلوكيات الايجابية وتبنيها عندما تقيم اداء الموهبين فيها.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تسهم نتائج تقييم الاداء للأفراد في تعديل او تصحيح الانحرافات.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.60) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.036) وضمن مستوى اهمية بلغت (72%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.20) وهو الاقل لمحتواها (تمنح الجامعة التعويضات المناسبة لزيادة عدد ونوع الافراد الموهوبين). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط

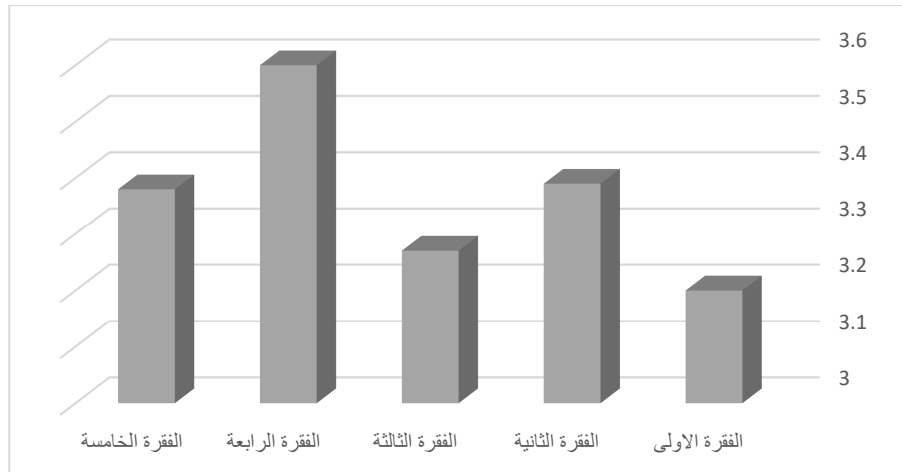
مقداره (1.143) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(64%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (16) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد ادارة اداء الموهبة

الاهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	معتدل	1.143	3.20	تمنح الجامعة التعويضات المناسبة لزيادة عدد ونوع الافراد الموهوبين.
2	معتدل	.966	3.39	تشجع الجامعة على تبني السلوكيات الايجابية في تقييم اداء الموهوبين
4	معتدل	1.026	3.27	تعتمد الجامعة استراتيجيات التمكين للموهوبين في ضوء تقييم اداءهم.
1	مرتفع	1.036	3.60	تسهم نتائج تقييم الاداء للأفراد في تعديل او تصحيح الانحرافات
3	معتدل	1.034	3.38	تبذل الجامعة جهوداً كبيرة لضمان ادارة اداء عادلة للموهوبين.
	مرتفع	1.041	3.37	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدامنتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (16) ترتيب فقرات ادارة اداء الموهبة من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (16) التمثيل البياني لفقرات بعد ادارة اداء الموهبة

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ث - الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد الاحتفاظ بالموهبة:

يبين الجدول (17) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الاحتفاظ بالموهبة الذي تم قياسه بخمس فقرات (ret_1-ret_5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده الاحتفاظ بالموهبة اجمالاً (3.36) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.065) وضمن مستوى اهمية نسبية (67%) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد أن ادارات الجامعات قيد الدراسة لا تعتبر الاتفاق على المواهب لديها كلفاً عالية بل تعتبرها مهمة لاستبقاء المواهب فضلاً عن خلق بيئة عمل مشجعة تساهم في بقائهم فيها.

وقد حصلت الفقرة (1) التي محتواها (تنظر الجامعة الى كلف المحافظة على الموهبة بانها الاقل في جميع الحالات من التكاليف الناشئة عن فقدانها.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.58) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.989) وضمن مستوى اهمية بلغت (72%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

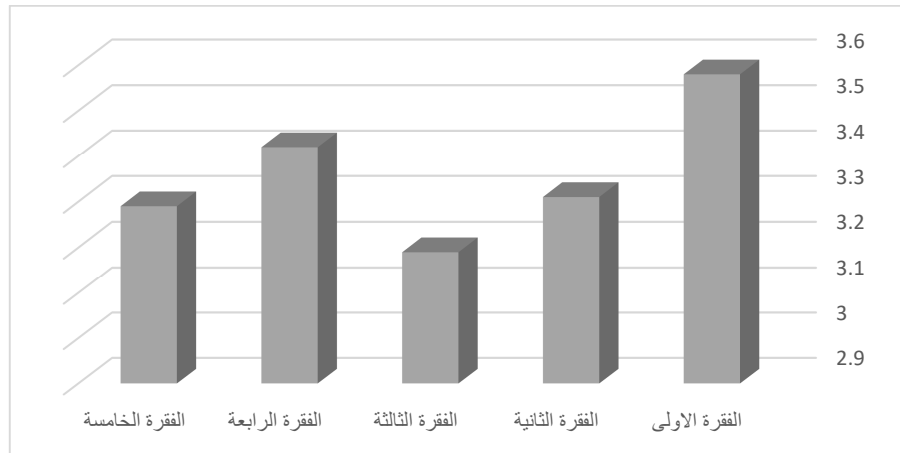
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.19) وهو الاقل لمحتواها (تحفز الجامعة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.041) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(64%)، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق معتدل حول هذه الفقرة.

الجدول (17) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الاحتفاظ بالموهبة

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	.72	مرتفع	.989	3.58	تنظر الجامعة الى كلف المحافظة على الموهبة بانها الاقل في جميع الحالات من التكاليف الناشئة عن فقدانها.
3	.66	معتدل	1.143	3.31	تحرص الجامعة على تهيئة بيئة عمل مشجعة للحفاظ على الموهبة.
5	.64	معتدل	1.041	3.19	تحفز الجامعة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.
2	.68	مرتفع	1.019	3.42	تحرص الجامعة على توفير فرص التعلم للحد من فقدان الموهوبين.
4	.66	معتدل	1.131	3.29	توفر الجامعة للأفراد الموهوبين احساساً بانهم عوامل اساسية لتقدم الجامعة
	.67	معتدل	1.065	3.36	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (17) ترتيب فقرات الاحتفاظ بالموهبة من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الأوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (17) : التمثيل البياني لفقرات بعد الاحتفاظ بالموهبة

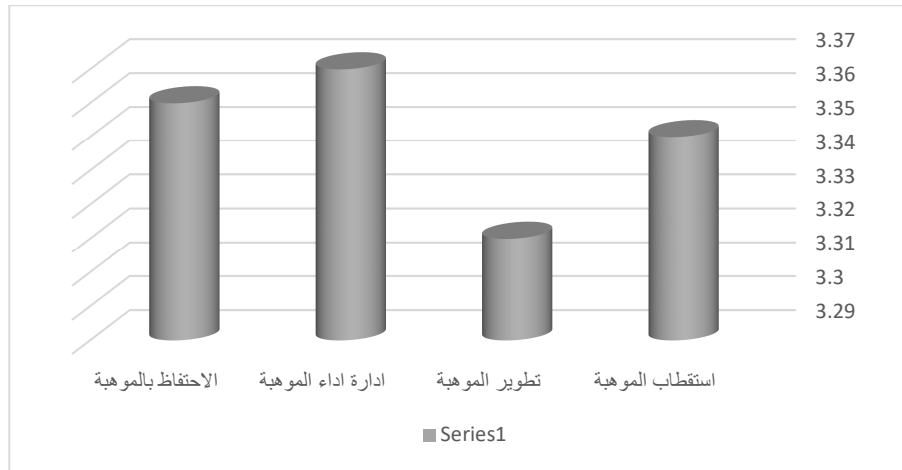
المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel) .
 اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير ادارة الموهبة اجمالياً يبينها الجدول (18) الذي يتضح من خلاله وجود اربع ابعاد يقاس من خلالها متغير ادارة الموهبة، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.35) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.062) و بأهمية تبلغ (67%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان ادارة الموهبة يتفق على توافره بدرجة معتدلة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة.
 اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير ادارة الموهبة الفرعية ميدانياً على مستوى عدد من الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها على النحو الاتي (ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، اذ يبين الجدول (18) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

الجدول (18) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير ادارة الموهبة بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
3	.67	معتدل	1.103	3.35	استقطاب الموهبة
4	.69	معتدل	1.039	3.32	تطوير الموهبة
1	.67	مرتفع	1.041	3.37	ادارة اداء الموهبة
2	.67	معتدل	1.065	3.36	الاحتفاظ بالموهبة
--	.67	معتدل	1.062	3.35	المعدل العام لمتغير

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (18) ترتيب ابعاد ادارة الموهبة من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (18) التمثيل البياني لأبعاد متغير ادارة الموهبة

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ثانيا: الوصف والتحليل والتفسير لمتغير سلوك العمل الاستباقي

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير سلوك العمل الاستباقي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

أ. الوصف والتحليل والتفسير على مستوى بعد سلوك الصوت

يبين الجدول (19) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد سلوك الصوت الذي تم قياسه بثلاث فقرات (3-vo1-vo1)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده سلوك الصوت اجمالا (4.05) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.771). وضمن مستوى اهمية نسبية (81%)، مما يؤكد ان التدريسين الجامعات والكليات الاهلية يفكرون بأفكار جديدة ممكن ان تغير مجريات العمل بشكل ايجابي.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في اجراءات العمل). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.13) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.661). وضمن مستوى اهمية بلغت (83%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتقعا حول هذه الفقرة.

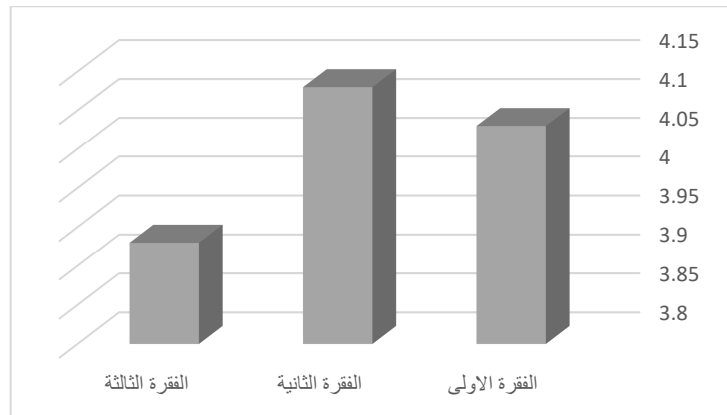
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.93) وهو الاقل لمحتواها (اني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيدا في العمل). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.893). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(79%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (19) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد سلوك الصوت

الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.82	مرتفع	0.767	4.08	اتحدث دائماً وأشجع الآخرين في الجامعة على المشاركة في القضايا التي تؤثر فيهم
0.83	مرتفع	0.661	4.13	اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في اجراءات العمل
0.79	مرتفع	0.893	3.93	إني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيدا في العمل
0.81	مرتفع	0.771	4.05	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدامنتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (19) ترتيب فقرات بعد سلوك الصوت من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (19) التمثيل البياني لفقرات بعد سلوك الصوت

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ب. وصف وتشخيص بعد تولي المسؤولية

يبين الجدول (20) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد تولي المسؤولية الذي تم قياسه بثلاث فقرات (res_1-res_3)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده تولي المسؤولية اجمالاً (4.07) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (819.81) وضمن مستوى اهمية نسبية (81.%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك قابلية لدى التدريسين في الجامعات لتحسين مجال عملهم والعمل على استخدام افضل الاساليب من الكفاءة والفاعلية في مجال العمل في جامعاتهم.

وقد حصلت الفقرة (2) التي محتواها (أحاول اتباع أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية في العمل.) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.19) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (767.767) وضمن مستوى اهمية بلغت (84%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

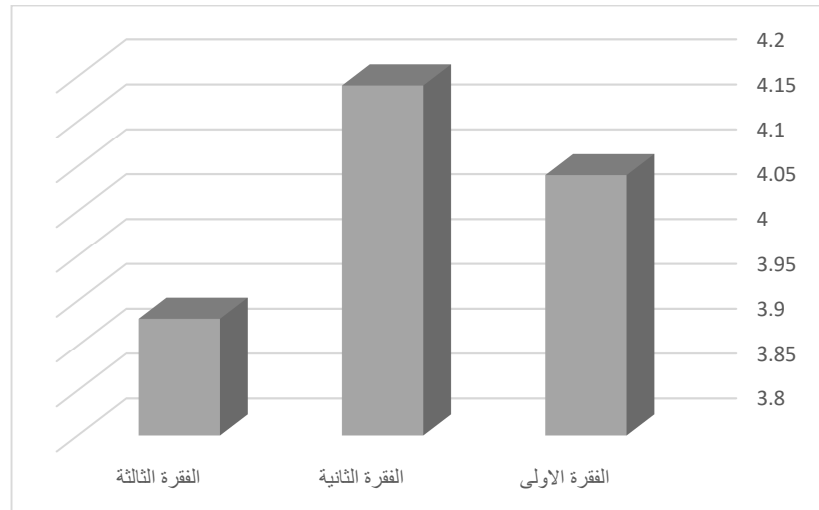
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (3) (3.93) وهو الاقل لمحتواها (احاول دائماً المشاركة في تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في العمل) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (819.819) وضمن مستوى اهمية تقدر بـ(67%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفعاً حول هذه الفقرة.

الجدول (20) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تولي المسؤولية

الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	مرتفع	.797	4.09	احاول اجراء تحسينات في العمل.
1	مرتفع	.767	4.19	أحاول اتباع أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية في العمل.
3	مرتفع	.893	3.93	احاول دائماً المشاركة في تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في العمل
	مرتفع	.819	4.07	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (20) ترتيب فقرات بعد تولي المسؤولية من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (20) التمثيل البياني لفقرات بعد تولي المسؤولية

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ت. وصف وتشخيص بعد الوقاية من المشاكل

يبين الجدول (21) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الوقاية من المشاكل الذي تم قياسه بثلاث فقرات (*pro1-pro3*)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعده الوقاية من المشاكل اجمالاً (4.02) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (786). وضمن مستوى اهمية نسبية (80%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان هناك قابليات لإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تعترض مجال العمل الحالية والمحتملة.

وقد حصلت الفقرة (3) التي محتواها (اخطط لمنع تكرار المشاكل في العمل). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.09) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (802). وضمن مستوى اهمية بلغت (82%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

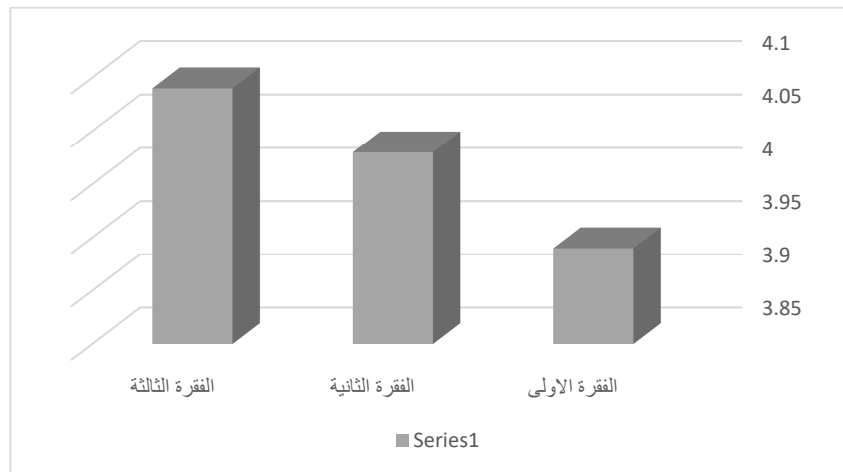
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.94) وهو الاقل لمحتواها (اقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة على المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً للعمل) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (818). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ (79%)، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق مرتفعاً حول هذه الفقرة.

الجدول (21) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الوقاية من المشاكل

الاهمية النسبية %	مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
3	.79	مرتفع	.818	3.94	اقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة على المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً للعمل
2	.81	مرتفع	.737	4.03	أحاول معرفة أسباب عرقلة العمل.
1	.82	مرتفع	.802	4.09	اخطط لمنع تكرار المشاكل في العمل
	.80	مرتفع	.786	4.02	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (21) ترتيب فقرات بعد الوقاية من المشاكل من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (21) التمثيل البياني لفقرات بعد الوقاية من المشاكل

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

ث. وصف وتشخيص بعد الابتكار الفردي

يبين الجدول (22) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول بعد الابتكار الفردي الذي تم قياسه باربعة فقرات (*cre1-cre4*)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبعد الابتكار الفردي اجمالاً (4.01) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.838). وضمن مستوى اهمية نسبية (80%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان التدريسين في الجامعات عينة الدراسة يقومون بتوليد الافكار الابداعية في مجال عملهم فضلاً عن الاستمرار بتعلم التكنولوجيا الجديدة وبما يلائم متطلبات عملهم.

وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات عملي) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (4.12) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.871). وضمن مستوى اهمية بلغت (82%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة.

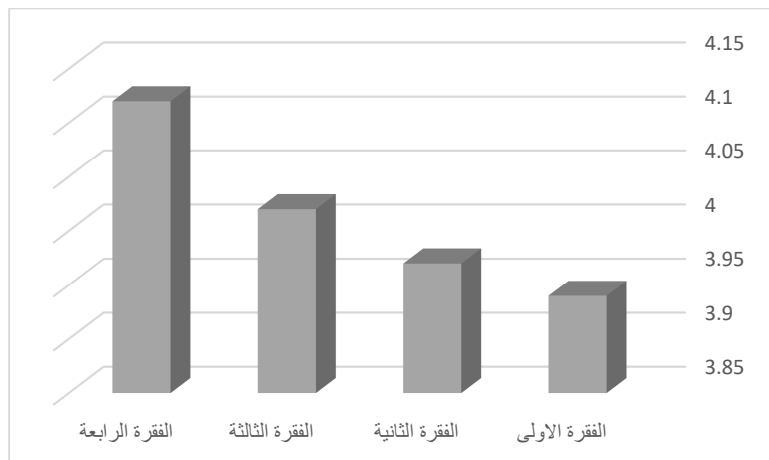
وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.94) وهو الاقل لمحتواها (أقوم كثيراً بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (0.781) وضمن مستوى اهمية تقدر ب(79%)، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفعا حول هذه الفقرة.

الجدول (22) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد الابتكار الفردي

الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ال فقرات
79	مرتفع	0.781	3.94	أقوم كثيراً بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي.
79	مرتفع	0.906	3.97	احرص دائماً على ترويج الأفكار وطرحها للآخرين.
80	مرتفع	0.796	4.02	أعمل دائماً على توصيل رأيي حول قضايا العمل للآخرين في مكان العمل حتى لو اختلفوا معي.
82	مرتفع	0.871	4.12	اتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات عملي
80	مرتفع	0.838	4.01	المعدل للبعد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS, Microsoft Excel).

ويوضح الشكل (22) ترتيب فقرات بعد الابتكار الفردي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (22) التمثيل البياني لفقرات بعد الابتكار الفردي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول متغير سلوك العمل الاستباقي اجمالياً يبينها الجدول (23) الذي يتضح من خلاله وجود أربعة ابعاد لمتغير سلوك العمل الاستباقي، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.4801) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.0751) و بأهمية تبلغ (70%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان سلوك العمل الاستباقي هناك اتفاق على توافره بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، مما يدل على ان سلوك العمل الاستباقي ضمن مستوى مرتفعاً.

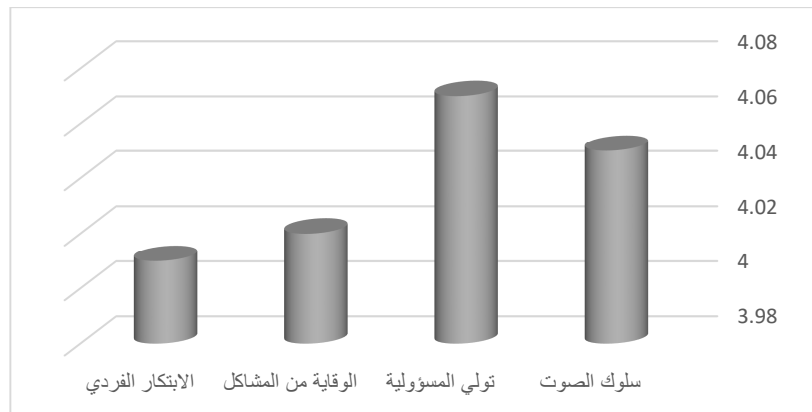
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها على النحو الاتي (تولي المسؤولية، سلوك الصوت، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، اذ يبين الجدول (22) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

الجدول (23) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير سلوك العمل الاستباقي بأبعاده

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
2	.81	مرتفع	.771	4.05	سلوك الصوت
1	.81	مرتفع	.819	4.07	تولي المسؤولية
3	.80	مرتفع	.786	4.02	الوقاية من المشاكل
4	.80	مرتفع	.838	4.01	الابتكار الفردي
	.70	مرتفع	.803	4.04	المعدل العام لمتغير

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft ExcelSPSS).

ويوضح الشكل (23) ترتيب ابعاد سلوك العمل الاستباقي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (23) التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي

المصدر: تم اعداده من قبل الباحث من خلال برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

يختص اجراء المبحث الحالي بتحقيق هدفين الاول منهما يهتم بإجراءات الوصف الاحصائي التي تحدد مستوى واتجاه علاقة الارتباط بين المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي: (ادارة الموهبة، سلوك العمل الاستباقي) في حين يهتم الاجراء الاحصائي الثاني بفحص طبيعة وحجم تأثير المتغيرات فيما بينها ضمن النموذج البسيط والذي يتضمن تأثيرات مباشرة تمكن الباحث من فهم طبيعة حركية متغيرات الدراسة ضمن النموذج البسيط المختبر، وقد تم اعتماد مجموعة من البرنامج الاحصائية لتحقيق الإجراءين هي: (Spss.V.25, Amos V23, Excel) سيتم من خلالها استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنمذجة الهيكلية (SEM)(Structural Equation Modeling) بهدف بيان هل يوجد تأثير مباشر بين المتغيرات ضمن النموذج المختبر، اذ يمتاز اختبار الفرضيات بالنمذجة الهيكلية بعدة مميزات منها استيعاب النموذج الفرضي للاختبار لمتغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة ام تابعة (معتمدة)، فضلا عن امكانية ارتباطها مع المتغيرات الغير مقاسة (الكامنة) التي لا تقاس بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات مقاسة كالفقرات في الاستبانة، وهي بذلك تمكن الباحث من تخمين طبيعة لعلاقات الخطية التي تكون بين متغيرات الدراسة فالنمذجة يعني انها قد تشمل في بنيتها جميع المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة)

اذ يتم بناء النموذج الفرضي بمجموعة من العلاقات الخطية التي تكون موجه وغير موجه فالعلاقات الخطية الموجه تكون بين المتغيرات المقاسة والغير مقاسة (الكامنة) وبعبارة اخرى توضح تأثير متغير ما على متغير اخر ضمن النموذج اما تلك العلاقات الخطية غير الموجه فهي عبارة عن ارتباط لا يدل على تأثير موجه ضمن نموذج الاختبار (Alaloul et al., 2020: 6). فالنمذجة الهيكلية يمكن الاعتماد عليها في استخراج مستوى جودة النموذج المختبر ومستوى تشبع الفقرات للبعد الذي تنتمي اليه وهو ما يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي فضلا عن استخدامها في اختبار ما تم افتراضه من نموذج يعكس طبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة علما انه يمكن استخدام النمذجة لاحد الاختبارات اعلاه او لكليهما معا وهو المفضل في مجال التحليل الاحصائي، وفيما يلي بيان لإجراءات التحليل الإحصائي الذي يخص هذا المبحث:

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولاً. فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

تحدد فرضية الارتباط الرئيسية الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير ادارة الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة الموهبة) بأبعاده ومتغير (سلوك العمل الاستباقي)

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (ادارة الموهبة) وممثلاً بأبعاده (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) ومتغير (سلوك العمل الاستباقي) ممثلاً بأبعاده (سلوك الصوت، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي). ويظهر الجدول (24) المصفوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير ادارة الموهبة وأبعاده ومتغير سلوك العمل الاستباقي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (***) سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (24) :

الجدول (24) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	من	الى	مستوى قوة العلاقة
1	—	+1	طردية موجبة تامة
2	+0.60	+0.99	طردية موجبة قوية
3	+0.35	+0.59	طردية موجبة متوسطة
4	+0.1	+0.34	طردية موجبة ضعيفة
5	—	0	لا يوجد ارتباط
6	-0.34	-0.1	عكسية سلبية ضعيفة
7	-0.59	-0.35	عكسية سلبية متوسطة
8	-0.99	-0.60	عكسية سلبية قوية
9	—	-1	عكسية سلبية تامة

Source :saunders·mark, lewis Philip & Thournhill· Adrian·(2016)· Research Methods for Business students·7thed.·Pearson Elandducation· England.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين الجدول (25) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول (25) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (ادارة الموهبة) بأبعاده (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) والمتغير المعتمد (سلوك العمل الاستباقي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**.453) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى ادارة الموهبة في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من سلوك العمل الاستباقي، وبناء على سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة الموهبة) بأبعاده ومتغير (سلوك العمل الاستباقي) ضمن حيز عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

الجدول (25) مصفوفة معاملات الارتباط بين ادارة الموهبة بأبعادها وسلوك العمل الاستباقي

Correlations						
		استقطاب الموهبة	تطوير الموهبة	ادارة اداء الموهبة	الاحتفاظ بالموهبة	ادارة الموهبة
استقطاب الموهبة	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	102				
تطوير الموهبة	Pearson Correlation	.775**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
	N	102	102			
ادارة اداء الموهبة	Pearson Correlation	.755**	.845**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	102	102	102		
الاحتفاظ بالموهبة	Pearson Correlation	.757**	.801**	.838**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	102	102	102	102	
ادارة الموهبة	Pearson Correlation	.895**	.927**	.933**	.925**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102
سلوك العمل الاستباقي	Pearson Correlation	.372**	.459**	.440**	.399**	.453**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.25.

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يمكن بيان عدة فرضيات فرعية هي:

1. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى:

تهتم الفرضية الفرعية الاولى باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد استقطاب الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استقطاب الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي) اذ يبين الجدول (25) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد استقطاب الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.372^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد استقطاب الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي على وفق القاعدة المعتمدة في الجدول (24). ويمكن تفسير هذا الارتباط ان قيام الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة باستقطاب الكفاءات والمهارات المطلوبة بما يناسب مجال عملها سيمكن من ظهور نسبة جيدة من سلوك العمل الاستباقي.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الاولى المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد استقطاب الموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة والمتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم الفرضية الفرعية الثانية باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي) اذ يبين الجدول (25) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (0.459^{**}) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) التي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي على وفق القاعدة المعتمدة في الجدول (24). ويمكن تفسير هذا التلازم بين بعد تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي

بان العمل على تطوير مواهب وقدرات التدريسين في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء عينة الدراسة سيعزز من دافعهم لإظهار سلوك العمل الاستباقي.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثانية المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد تطوير الموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة والمتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهتم الفرضية الفرعية الثالثة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي والتي يكون محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي) اذ يبين الجدول (25) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.440) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي وفقا للقاعدة المعتمدة في الجدول (24). ويمكن تفسير هذا الارتباط بين بعد ادارة اداء الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي بان هناك وجود توظيف جيد وادارة فعالة لادارة الموهبة في الجامعات قيد الدراسة سيمكن التدريسين من تحقيق سلوك العمل الاستباقي.

وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الثالثة المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد ادارة اداء الموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة والمتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم الفرضية الفرعية الرابعة باستكشاف علاقة الارتباط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي) اذ يبين الجدول (25) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي اذ كان مقدار الارتباط بينهما (**0.399) وان هذه القيمة الاحصائية هي ضمن حدود معنوية (1%) والذي

يعني قبول النتيجة بمستوى ثقة تبلغ (99%) والتي تم قراءتها وفقا لمؤشر (Sig.) التي ظهرت انها (0.000). وبناء على النتيجة اعلاه فان قوة الارتباط والتلازم المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي وفقا للقاعدة المعتمدة في الجدول (24). ويمكن تفسير هذا الترابط بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي بان وجود اليات فعلية للاحتفاظ بالتدريسين ذوي المهارات والقدرات المميزة ينتج عنه تعزيز ظهور سلوك العمل الاستباقي لديهم.

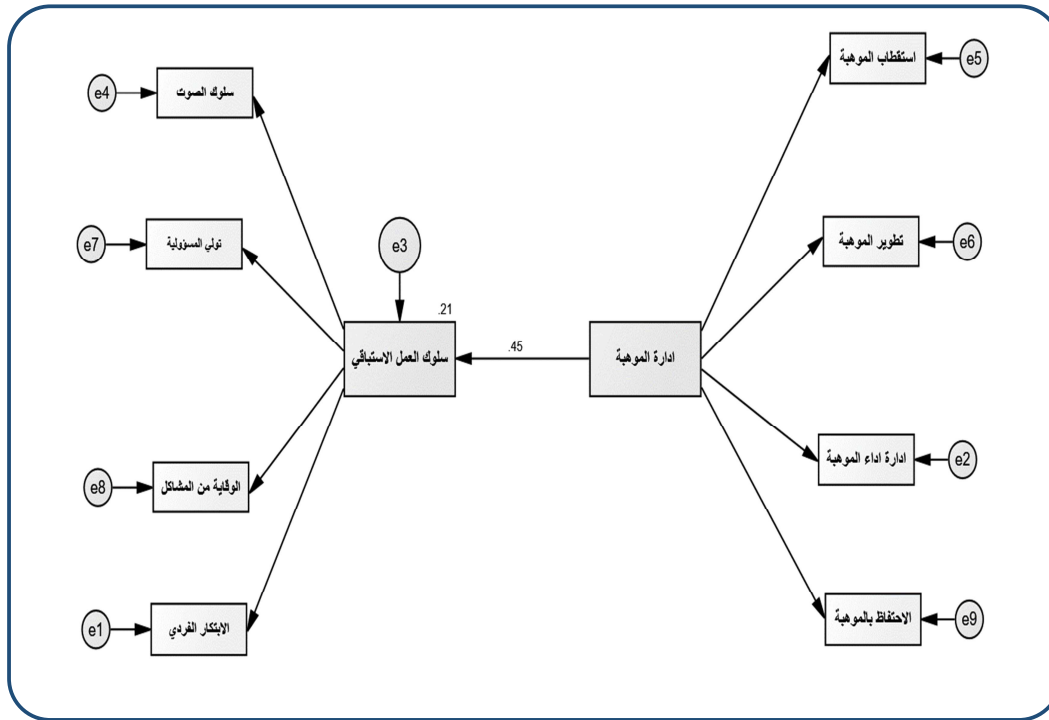
وبناء على النتائج اعلاه فأنها تقدم دعما قويا لقبول فرضية الارتباط الفرعية الرابعة المشتقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي محتواها يتعلق بوجود ارتباط معنوي بين بعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة والمتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقي.

ب. اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج الدراسة:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالنموذج البسيط المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (ادارة الموهبة الى المتغير المعتمد (سلوك العمل الاستباقي) فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:

اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة الاولى:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي على مستوى عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (24) والجدول (26) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (24) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos, V.23).

الجدول (26) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لإدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي

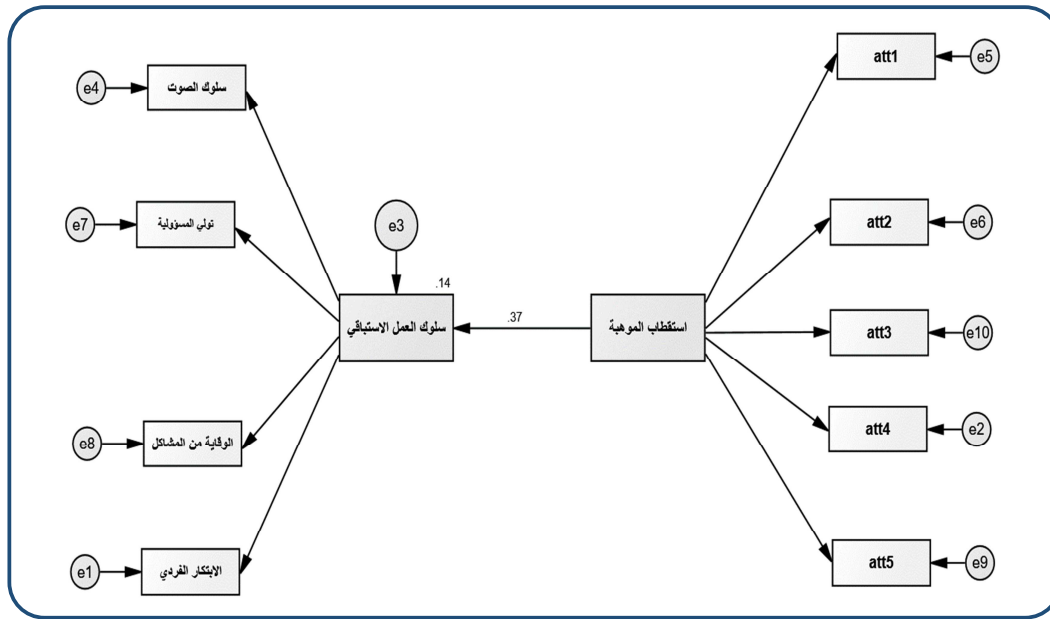
المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
سلوك العمل الاستباقي	<---	ادارة الموهبة	.453	.292	.057	5.106	***
استقطاب الموهبة	<---	ادارة الموهبة	.895	1.000	.050	20.185	***
تطوير الموهبة	<---	ادارة الموهبة	.927	.963	.039	24.905	***
ادارة اداء الموهبة	<---	ادارة الموهبة	.933	.999	.038	26.092	***
الاحتفاظ بالموهبة	<---	ادارة الموهبة	.925	1.037	.043	24.378	***
سلوك الصوت	<---	سلوك العمل الاستباقي	.728	.892	.084	10.671	***
تولي المسؤولية	<---	سلوك العمل الاستباقي	.888	1.150	.059	19.410	***
الوقاية من المشاكل	<---	سلوك العمل الاستباقي	.835	1.002	.066	15.256	***
الابتكار الفردي	<---	سلوك العمل الاستباقي	.769	.956	.079	12.083	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23.

يبين الجدول (26) والشكل (24) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لإدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) لإدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي (0.21)، وهذا يشير الى ان ادارة الموهبة يفسر (21%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ ($\beta = 0.45, P < .01$) (Beta Standardized) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج اعلاه يتوافر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الاولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

ومن خلال الفرضية الرئيسية الاولى يشتق مسارات التأثير الفرعية الاتية:

1. الفرضية الفرعية (1-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد استقطاب الموهبة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده استقطاب الموهبة في سلوك العمل الاستباقي على الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (25) والجدول (27) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الاول للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:



الشكل (25) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الاولى المشتق من الفرضية الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

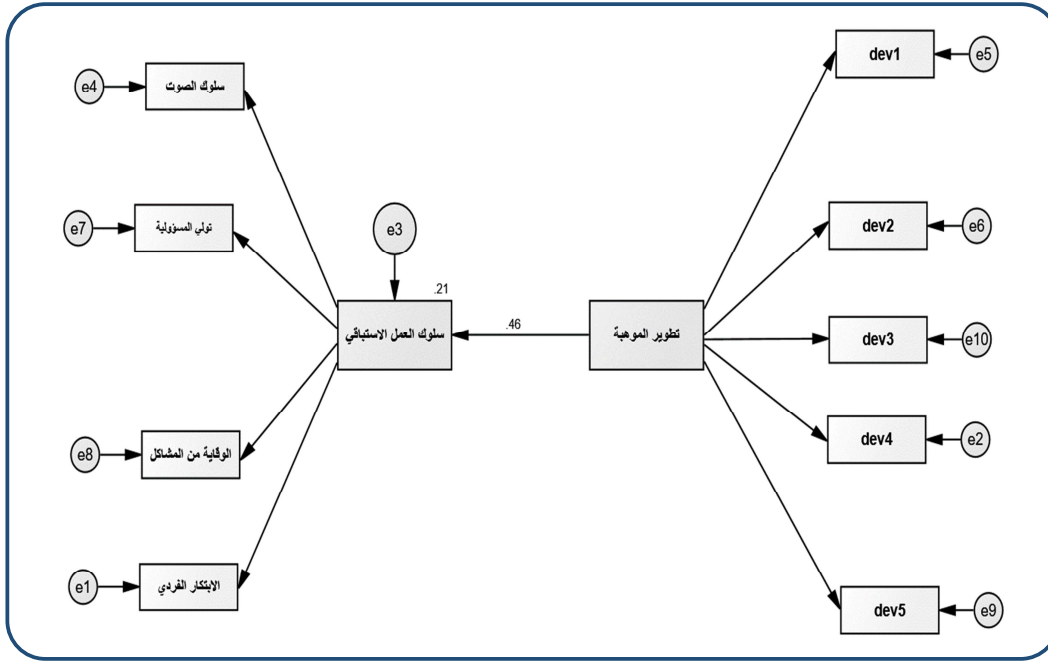
الجدول (27) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد استقطاب الموهبة ومتغير سلوك العمل الاستباقي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
سلوك العمل الاستباقي	<---	استقطاب الموهبة	.372	.215	.053	4.032	***
سلوك الصوت	<---	سلوك العمل الاستباقي	.728	.892	.084	10.671	***
تولي المسؤولية	<---	سلوك العمل الاستباقي	.888	1.150	.059	19.410	***
الوقاية من المشاكل	<---	سلوك العمل الاستباقي	.835	1.002	.066	15.256	***
الابتكار الفردي	<---	سلوك العمل الاستباقي	.769	.956	.079	12.083	***
att5	<---	استقطاب الموهبة	.698	.921	.094	9.807	***
att1	<---	استقطاب الموهبة	.815	1.013	.072	14.128	***
att2	<---	استقطاب الموهبة	.789	.976	.076	12.891	***
att4	<---	استقطاب الموهبة	.793	1.011	.077	13.101	***
att3	<---	استقطاب الموهبة	.837	1.078	.070	15.402	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23.

يبين الجدول (27) والشكل (25) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده استقطاب الموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.14$)، وهذا يشير الى ان بعد استقطاب الموهبة يفسر (14%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (86%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب ($\beta = 0.37, P < .01$) (Beta Standardized) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد استقطاب الموهبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) . وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وسلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الاولى بين البعد الاول من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

2. **الفرضية الفرعية (1-2):** سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد تطوير الموهبة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تطوير الموهبة في سلوك العمل الاستباقي على الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (26) والجدول (28) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:



الشكل (26) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثانية المشتق من الفرضية

الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

الجدول (28) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعث تطوير الموهبة

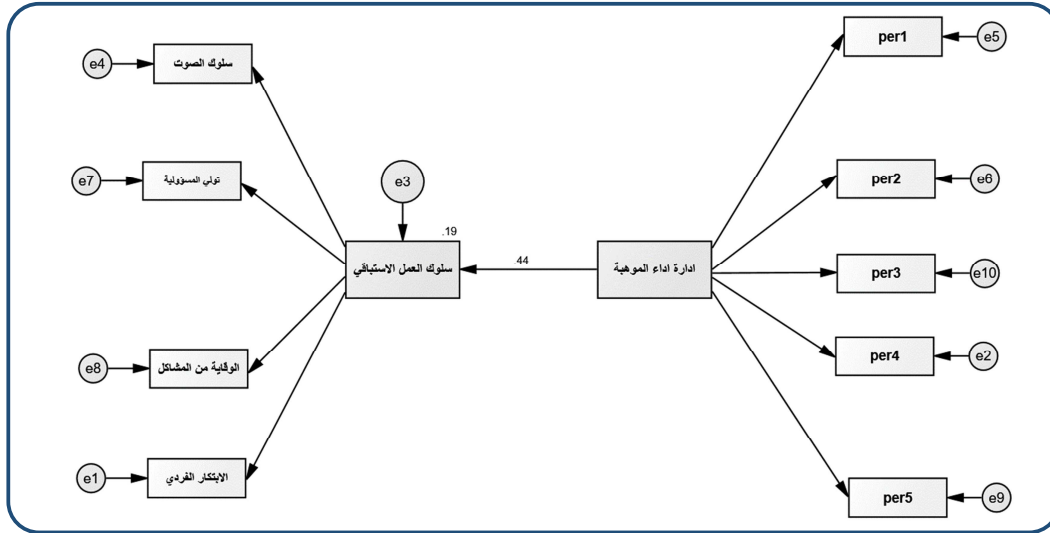
وسلوك العمل الاستباقي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
سلوك العمل الاستباقي	<---	تطوير الموهبة	.459	.286	.055	5.198	***
سلوك الصوت	<---	سلوك العمل الاستباقي	.728	.892	.084	10.671	***
تولي المسؤولية	<---	سلوك العمل الاستباقي	.888	1.150	.059	19.410	***
الوقاية من المشاكل	<---	سلوك العمل الاستباقي	.835	1.002	.066	15.256	***
الابتكار الفردي	<---	سلوك العمل الاستباقي	.769	.956	.079	12.083	***
dev5	<---	تطوير الموهبة	.763	1.038	.087	11.861	***
dev1	<---	تطوير الموهبة	.818	1.144	.080	14.286	***
dev2	<---	تطوير الموهبة	.749	.914	.080	11.378	***
dev4	<---	تطوير الموهبة	.730	.884	.082	10.727	***
dev3	<---	تطوير الموهبة	.811	1.021	.073	13.924	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23.

يبين الجدول (28) والشكل (26) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعد تطوير الموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.21$)، وهذا يشير الى ان بعد تطوير الموهبة يفسر (21%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (79%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب ($\beta= 0.46, P < .01$) (Beta Standardized) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثانية بين البعد الثاني من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.

3. الفرضية الفرعية (3-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد ادارة اداء الموهبة ضمن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ادارة اداء الموهبة في سلوك العمل الاستباقي على الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (27) والجدول (29) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:



الشكل (27) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الثالثة المشتق من الفرضية

الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

الجدول (29) الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعء ادارة اداء الموهبة

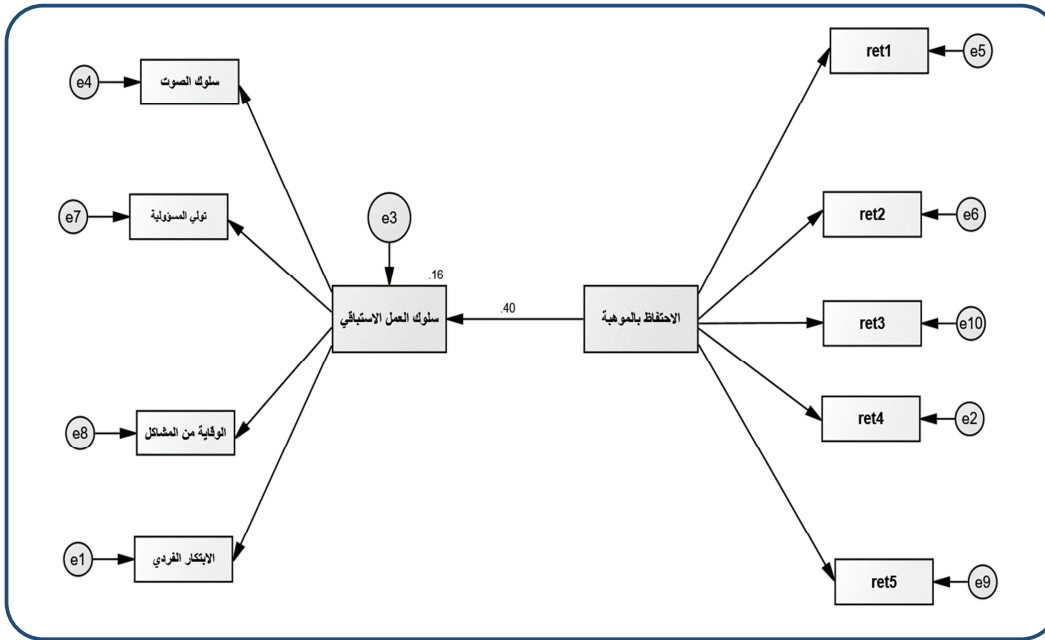
وسلوك العمل الاستباقي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
سلوك العمل الاستباقي	<---	ادارة اداء الموهبة	.440	.265	.054	4.917	***
سلوك الصوت	<---	سلوك العمل الاستباقي	.769	.892	.084	10.671	***
تولي المسؤولية	<---	سلوك العمل الاستباقي	.728	1.150	.059	19.410	***
الوقاية من المشاكل	<---	سلوك العمل الاستباقي	.888	1.002	.066	15.256	***
الابتكار الفردي	<---	سلوك العمل الاستباقي	.835	.956	.079	12.083	***
per5	<---	ادارة اداء الموهبة	.825	1.027	.070	14.668	***
per1	<---	ادارة اداء الموهبة	.759	1.044	.089	11.709	***
per2	<---	ادارة اداء الموهبة	.854	.993	.060	16.491	***
per4	<---	ادارة اداء الموهبة	.721	.899	.086	10.454	***
per3	<---	ادارة اداء الموهبة	.839	1.036	.067	15.522	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23.

يبين الجدول (29) والشكل (27) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها إدارة أداء الموهبة ضمن متغير إدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) ($R^2=0.19$)، وهذا يشير إلى أن بعد إدارة أداء الموهبة يفسر (19%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي أما النسبة المتبقية والبالغة (81%) فتعود لتأثير متغيرات أخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة معامل التأثير المختبر بـ ($\beta= 0.44, P < .01$) (Beta Standardized) وهي قيمة تدل على أن معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد إدارة أداء الموهبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لأن (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار أكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير إلى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد إدارة أداء الموهبة وسلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج أعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في إطارها الفكري.

4. الفرضية الفرعية (4-1): سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير بعد الاحتفاظ بالموهبة ضمن أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الاحتفاظ بالموهبة في سلوك العمل الاستباقي على الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model)، وبهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (28) والجدول (30) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين البعد الرابع للمتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في أدناه:



الشكل (28) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الفرعية الرابعة المشتق من الفرضية

الرئيسية الاولى

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (Amos. V.23)

الجدول(30)الاوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد الاحتفاظ بالموهبة

وسلوك العمل الاستباقي

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
سلوك العمل الاستباقي	<---	الاحتفاظ بالموهبة	.399	.230	.053	4.376	***
الابتكار الفردي	<---	سلوك العمل الاستباقي	.769	.956	.079	12.083	***
سلوك الصوت	<---	سلوك العمل الاستباقي	.728	.892	.084	10.671	***
تولي المسؤولية	<---	سلوك العمل الاستباقي	.888	1.150	.059	19.410	***
الوقاية من المشاكل	<---	سلوك العمل الاستباقي	.835	1.002	.066	15.256	***
ret5	<---	الاحتفاظ بالموهبة	.847	1.101	.069	16.035	***
ret1	<---	الاحتفاظ بالموهبة	.693	.787	.082	9.647	***
ret2	<---	الاحتفاظ بالموهبة	.843	1.107	.070	15.759	***
ret4	<---	الاحتفاظ بالموهبة	.839	.983	.063	15.509	***
ret3	<---	الاحتفاظ بالموهبة	.854	1.022	.062	16.520	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23.

يبين الجدول (30) والشكل (28) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعده الاحتفاظ بالموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) $(R^2=0.16)$ ، وهذا يشير الى ان بعد الاحتفاظ بالموهبة يفسر (16%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (84%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للدراسة، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ $(\beta= 0.40, P < .01)$ (Beta Standardized) وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند $(P < .001)$ وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالموهبة وسلوك العمل الاستباقي.

وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الرابعة بين البعد الرابع من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات الدراسة في اطارها الفكري.



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

الإستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات



المبحث الأول: الاستنتاجات

يعرض هذا المحور مجموعة النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء اختبار فرضياتها، ومن ثم صياغة أهم الاستنتاجات التي تتبناها الدراسة تمهيداً لتقديم مجموعة من التوصيات. إذ تم عرض الاستنتاجات حسب ترتيب أسئلة الدراسة وفرضياتها، وعلى النحو الآتي:

1. في ظل التغييرات المتسارعة وزيادة عدم اليقين في بيئة قطاعات الأعمال العراقية عامة، وقطاعات التعليم خاصة، فهناك حاجة متزايدة للتبني أبعاد إدارة الموهبة التي تعد مصمماً مأمناً لها باتجاه تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية.
2. ظهرت النتائج اتفاق في إجابات أفراد العينة حول بعد استقطاب الموهبة وحصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تدرك الجامعة بأن استقطاب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافس في بيئة التعليم العالي) على اتفاقاً مرتفعاً حول هذه الفقرة وأهمية مرتفعة وهذا يستنتج منه امتلاك الجامعة استراتيجية جذب واختيار الأشخاص الموهوبين وذوي المهارات والقدرات الخاصة وتوفير مناخ ملائم للأبداع يجعل الجامعة قادرة على مواجهة التحديات التنافسية.
3. كذلك ظهرت لنتائج إجابات العينة حول بعد تطوير الموهبة و فقراتة حصلت اتفاق معتدلاً، وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تتبنى الجامعة أساليب تعليم إبداعية) وهذا يعطي فهما ان الاتفاق كان معتدلاً في هذه الفقرة ونستنتج من ذلك وجود رؤية بعيدة المدى لدى إدارات الجامعات لتطوير مواهب التدريسيين من خلال برامج تدريبية وتطويرية وتتبنى أساليب وطرق وبرامج تعليمية حديثة وتقنيات متطورة قادرة حيث تكون قادرة على مواجهة التقلبات وبيئة عدم اليقين والغموض .
4. كذا ظهرت نتائج إجابات حول بعد إدارة أداء الموهبة وفقراته التي حصلت على اتفاقاً معتدلاً، وحصلت الفقرة الرابعة لبعء إدارة أداء الموهبة التي محتواها (تسهم نتائج تقييم الأداء للأفراد في تعديل وتصحيح الانحرافات) اتفاقاً مرتفعاً وأهمية عالية ومن وهذا نستنتج ان قياس اداء الموظف من خلال فحص واختبار نشاطه وتحديد نقاط القوة والضعف بناءً على الملاحظات، والعمل على برامج تدريب وتطوير لتصحيح الانحرافات حتى تتوافق مخرجات الموظف مع اهداف المنظمة.

5. قد أظهرت النتائج ان اتفاق افراد العينة على بعد احتفاظ الموهبة وفقراته كان معتدلاً حيث حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (تنظر الجامعة الى كلف المحافظة على الموهبة بأنها الأقل في جميع الحالات من التكاليف الناشئة عن فقدانها) على اتفاق مرتفع واهمية عالية ونستنتج من ذلك ان إدارات الجامعات قيد الدراسة لاتعتبر الانفاق على المواهب لديها كلف عالية بل تعتبرها مهمة لاستبقاء المواهب فضلاً عن خلق بيئة عمل مشجعة تساهم في بقائهم.

6. ظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الموهبة بأبعاده الأربعة اتفاقاً بدرجة معتدلة من الأهمية وفقاً لاستجابة عينة الدراسة. وحصل بعدا إدارة أداء الموهبة اعلى أهمية ترتيبية وان ترتيب ابعاد إدارة الموهبة ميدانيا على مستوى عدد من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة جاء بالترتيب على النحو الاتي (إدارة أداء الموهبة, الاحتفاظ الموهبة, استقطاب الموهبة, تطوير الموهبة).

7. حصل بعد سلوك الصوت على مستوى اتفاق مرتفع وحصلت الفقرة الثانية التي محتواها (اتحدث دائماً بافكار جديدة وتغييرات في اجراء العمل) على القيمة لاعلى من الأهمية والاتفاق من ردود العينة , نستنتج من هذا ان الجامعة تمتلك افراد استباقيون مبادرون يتحدثون دائماً بافكار جديدة ويجاد بدائل عمل مختلفة .

8. وقد بينت النتائج ان بعد تولي المسؤولية حصل على اتفاقاً مرتفع من افراد العينة وحصلت الفقرة الثانية التي محتواها (أحاول اتباع أساليب عمل جديدة اكثر فاعلية في العمل) على القيمة الأعلى من الاتفاق والاهمية النسبية حول هذه الفقرة يستنتج من ذلك ان هناك قابلية لدى التدريسيين لتحسين مجال عملهم والعمل على استخدام افضل الأساليب من الكفاءة والفاعلية في مجال عمل جامعاتهم.

9. كما أظهرت النتائج بان اعلى الإجابات لبعده الوقاية من المشاكل كان للفقرة (الثالثة التي كان محتواها (اخطط لمنع تكرار المشاكل في العمل) ومن ها نستنتج ان هناك قابليات ليجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تعترض مجال العمل الحالية والمحتملة وتفاذي المشاكل بشكل وقائي قبل حدوثها.

10. كما أوضحت النتائج ان اتفاق افراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار الفردي بفقراته الأربعة عالياً وحصلت الفقرة التي محتواها (اتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما

يتلائم ومتطلبات عملي) على مستوى أهمية واتفاق مرتفع ونستنتج من هذا ان التدريسيين في الجامعات عينة الدراسة يقومون بتوليد الأفكار الإبداعية في مجال عملهم فضلاً عن الاستمرار بتعليم التكنولوجيا الجديدة وبما يتلائم متطلبات عملهم.

11. ظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية لمتغير سلوك العمل الاستباقي بأبعاده الأربعة اتفاقاً بدرجة مرتفعة وفقاً لاستجابة عينة الدراسة. وحصل بعد (تولي المسؤولية) اعلى أهمية ترتيبية وان ترتيب ابعاد ميدانيا على مستوى عدد من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة جاء بالترتيب على النحو الاتي (إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ الموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة).

12. ان إدارة الموهبة تعد إحدى أدوات الإدارة الأساسية للقرن الحادي والعشرين لإدارة الموظفين نظراً لأن المورد المهم لنجاح الأعمال في هذا القرن لم يعد الأرض ورأس المال والأصول الملموسة الأخرى بل رأس المال البشري وان امتلاك إدارة موهبة ذات طابع استراتيجي يمنح الجامعة عينة الدراسة الفرصة لجذب العديد من الموظفين الأكثر موهبة ومهارة المتاحين امامها.

13. ان سلوك العمل الاستباقي للموظفين يعد أحد المحددات الرئيسة للتطوير التنظيمي في بيئة أعمال سريعة التغير.

14. إنسلوك العمل الاستباقي يبدأ من قبل الأفراد لإحداث تحسينات في عمليات الأعمال التي تخص منظماتهم.

15. ان الاستثمار في تطوير الموظفين، والاستقلالية العالية والقيادة التحولية، والبيئة الابتكارية، لها تأثير إيجابي على سلوك العمل الاستباقي على المستوى التنظيمي .

16. إن موضوع سلوك العمل الإستباقيحاضرا وبشدة فياهتماماتالعديد من الباحثينالإداريينوالتنظيميينمنذالقرنالماضي،ومعدلكيعدقياسهوتعزيزهاأمراًمعدالمعظمالمنظماتالمعاصرة.

17. في ضوء نتائج التحليل الإحصائيالخاصبإختبارجودةمقياس الدراسة، تبينأنالمتغيرالرئيسةوأبعادهاقدإجتازت جميعها،إختبارالتحليلالعامليالتوكيدي، ممايدل علىصلاحيةمقياسهذهالدراسة،وإن

المقياسمتطابقمعالإفترضاالفلسفيةوالنظريةلإجراءالتحليلاتالإحصائية.

18. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة الموهبة) بأبعاده ومتغير (سلوك العمل الاستباقي) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة وهذا يدل علماً توافر مستوى ادارة الموهبة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من سلوك العمل الاستباقي.
19. وجود ارتباط معنوي بين بعد استقطاب الموهبة ضمن متغير ادارة الموهبة والمتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقيين ذلك إنه يمكن لإدارة المنظمة الاهتمام بمقدار وحدة واحدة لكل بُعد عن طريق اتباع استراتيجيات ادارة الموهبة التي تسهم في تعزيز سلوك العمل الاستباقي للعاملين بشكل واضح.
20. وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة وهذا يدل على أن إدارة المنظمة تعمل على تبني وتشجيع دعم ادارة الموهبة لديها تساهم بشكل واضح في تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى القائمين على ادارة الموهبة.
21. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وسلوك العمل الاستباقي أي إن استقطاب المواهب يساهم في تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى الهيئات التدريسية .

المبحث الثاني: التوصيات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي تقدمها الدراسة لإدارات الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء في ضوء الاستنتاجات المذكورة في أعلاه.

1- ضرورة تبني الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة، آليات تعزيز أبعاد إدارة الموهبة فكرياً وممارسة، والعمل على إدخالها من ضمن مناهج الدورات التدريبية للقيادات العليا، وذلك لكي يتسنى لهم التعرف على فلسفتها التطبيقية.

2- اذ ما ارادت الجامعات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبني مفهوم إدارة الموهبة وابعادها بوصفها تمثل العديد من التحسينات الإيجابية التي تغيير بيئة العمل نحو الأفضل.

3- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة عينة الدراسة بجذب المزيد من الأشخاص المناسبين ووضعهم بالمكان المناسب وذلك عن طريق ماياتي :

أ- إنشاء إعلانات مستهدفة ونشرها على مواقع العمل العليا .

ب- تخطيط المقابلات والوسائل الأخرى لتحديد أفضل شخص للوظيفة.

ت- توظيف أفضل الخيارات الخاصة المتاحة امام المنظمة.

4- وضع استراتيجيات للاحتفاظ بأفضل المواهب لدى الجامعات من خلالالاحتفاظ على رضا الموظفين في العمل عن طريق الترقيات، والمنافع، وأساليب التحفيز وضمان الرضا الوظيفي وزيادة الانتماء والولاء.

5- من الضروري قيام المنظمة المبحوثة بالاطلاع على أنظمة وأساليب وطرائق التعليم الحديثة والمبتكرة التي تطبقها الدول المتقدمة في المجال التعليم والاستفادة من تجاربها في البيئة العراقية

6- يجب على المنظمة المبحوثة رعاية الموظفين للتعاقب، على سبيل المثال عندما يتقاعد أحد كبار الموظفين , وذلك عن طريق :

أ- تحديد الموظفين الذين يمكنهم القيام بمهام من هم في سن التقاعد على اكمل وجه وذلك

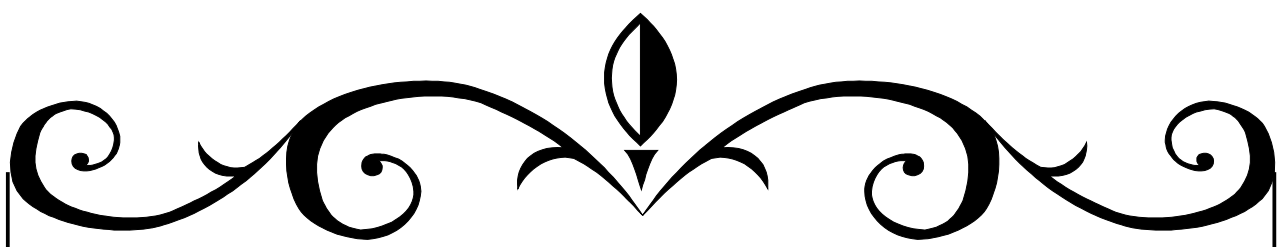
من خلال عمل دورات تدريبية للاستفادة خبرات ومهارات الموظفين على التقاعد .

ب-وضع استراتيجيات للاحتفاظ بعلاقات جيدة مع من أحيلوا الى التقاعد للعمل

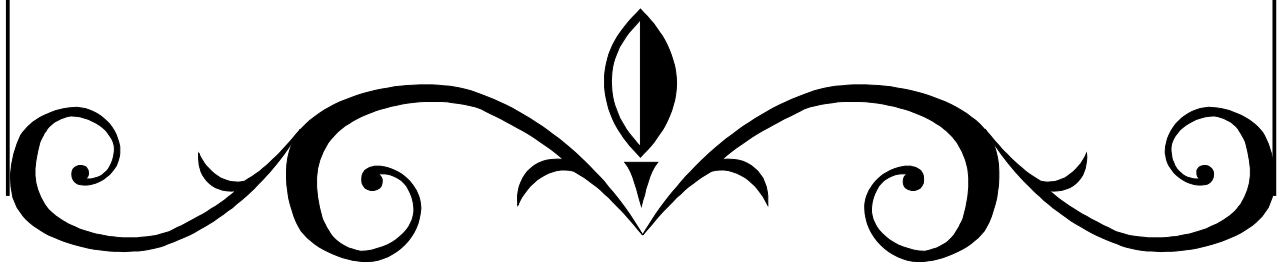
كمستشارين لدى المنظمة.

- 7- تبني الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة تعزيز سلوك العمل الإيجابي لدى هيئاتها التدريسية لمفهوم إدارة الموهبة وأبعادها بوصفه يمثل العديد من التحسينات الإيجابية التي تغير بيئة العمل نحو الأفضل، وذلك عن طريق :
- أ- الاهتمام باستقطاب كوادر تدريسية كفوءة للمساهمة في الارتقاء بمستوى خريجها وزيادة اقبال خريجي الدراسة الاعدادية عليها بشكل مستمر .
- ب- ادخال طرق تدريسية مبتكرة وحديثة تساهم في زيادة مستوى الجذب الاكاديمي اليها وتحسين تصنيفها محليا .
- 8- ضرورة سعي الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة إلى وضع السبل الكفيلة بتحقيق إدارة الموهبة والتحلي بها، وذلك لكونها تعد من أبرز أنواع المتغيرات التي تحمل في طياتها القيم ذات الطبيعة الإيجابية، التي تمكن من دعم وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 9- ضرورة تنمية سلوك العمل الإيجابي لدى الكيانات التدريسية في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة، وإعطائهم شعوراً إيجابياً على أن تقديمهم للمبادرات المختلفة المتعلقة بوظيفتهم بإندماج عالي سيسهم بتحقيق النجاح على المستوي الشخصي والتنظيمي.
- 10- ضرورة امتلاك الجامعات اشخاص استباقيون قادرون على الابتكار وطرح أفكار جديدة واحداث تغييرات في بيئاتهم وانفسهم موجه نحو المستقبل واستجاباتهم الى منع تكرار حدوث المشكلة من خلال معالجتها جذريا وتقليل مستويات تأثيرهم بسلطة القائد وهذا ما يمنحهم صفة التميز .
- 11- ايلاء اهتمام الادارة العليا في المنظمة المبحوثة بإدارة الموهبة، لأن المورد البشري مهم لنجاح الأعمال وذلك عن طريق اعداد برامج تدريبية بغية تعزيز وتقوية القدرات والمواهب من أجل استثمارها بشكل جيد.
- 12- زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة في جذب او الاحتفاظ بالعديد من التدريسين الموهوبين من خلال فهم المنظمة لاحتياجات التدريسين وتلبيتها بالإضافة إلى توفير معاملة جيدة تزيد من رضاء الأشخاص الموهوبين واشعارهم باهميتهم واهمية الاعمال التي يقدمونها وهذا ما يحقق لهم الاحترام وتقدير الذات ومن ثم خلق الانتماء نحو العمل.
- 13- الإفادة بشكل ايجابي من طبيعة العلاقة بين ادارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي للعاملين من خلال:

- أ- عمل مزيد من البحوث والدراسات التي تعرض متغيرات الدراسة, وذلك بالنظر إلأهميتها للمنظمة بالارتقاء بمستوى استقطاب المواهب وتعزيز سلوك العمل الاستباقي للعاملين
- ب- اقامة العديد من الندوات والدورات والورش التدريبية من أجل زيادة مستوى المعرفة واكتساب الموهبة .
- 14- يتطلب من إدارات الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة، زيادة مستوى الاهتمام والعمل على توفير الأدوات المناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الموهبة والعمل على تنميتها وجعلها حجر الأساس، والاستفادة منها , وذلك عن طريق :
- أ- الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها من أجل التفوق على المنافسين .
- ب- تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع عن مدى جودة الجامعات الاهلية من خلال رفد المجتمع بخريجين يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة في مجال تخصصاتهم.
14. يساعد استخدام إدارة الموهبة في الجامعات عينة الدراسة في تحديد الموظفين الأنسب للوظيفة، وهذا بدوره يؤدي إلى قضايا وتظلمات أقل في إدارة الأداء.
15. على مستوى الدراسات المستقبلية إن الدراسة الحالية تفتح الباب امام دراسات لاحقة في اختبار متغيرات الدراسة مع متغيرات إدارية وتنظيمية أخرى ومقدار تأثيرها في بيانات عمل مختلفة ومساهمتها في حل المشكلات الميدانية.
16. لبقاء المنظمة المبحوثة على قيد الحياة في بيئة الأعمال الخارجية المعقدة اليوم، يجب عليها أن تكون كفؤة ومرنة و تأخذ زمام المبادرة في التفوق على الجامعات المنافسة والاهتمام بمدى جودة خدماتها المقدمة للمجتمع.



المصادر



أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية

1. الجميلي، مروان خلف علي أحمد، (2013)، إدارة الموهبة وإنعكاسها في تعزيز متطلبات بناء المنظمة المتعلمة - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات العراقية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
2. الدوري، زكريا مطلق، الساعدي، يعرب عدنان، (2012)، استراتيجيات إدارة الموهبة وتكاملها مع استراتيجيات الأعمال كمدخل لتكامل ذكاء الأعمال المؤتمر العلمي الدولي السنوي الحادي عشر لجامعة الزيتونة للفترة من 23-26 نيسان، عمان - الاردن
3. زيادة، رانية محمد محمود، (2021)، دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي أبها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29 ، العدد 1 ، ص 100-129 .
4. عابدين ، شيرين حسين كامل، (2019)، العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات) دراسة ميدانية علي عينة من الشركات متعددة الجنسيات في مصر)،. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 10، العدد 2، ص 334-361.
5. عباس عمر عزيز، (2018)، دور استقطاب المواهب البشرية في إعداد وبناء القيادات المستقبلية (دراسة ميدانية على بعض دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق)،. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 9، العدد 2، ص 152-172.
6. فخري، نور حسين. (2019). "ادارة الموهبة ودورها في تمكين العاملين دراسة تطبيقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111، الصفحات: 241-259.
7. القادري ، أحمد حسن إسماعيل و الشنطي ، محمود عبد الرحمن ، (2021)، دور إدارة المواهب البشرية في تحسين مستوى الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة التنمية الاجتماعية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة الإدارية بكلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى بغزة.

8. محمد، خالد خيرالله وعبودي، صفاء إدريس. (2021). "تأثير القيادة المستدامة في تحقيق السلوك الإبتدائي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الجامعات الأهلية العراقية". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 45، ج 2، الصفحات 350-371.
9. محمود طه إسماعيل، (2018)، أثر التمكين الإداري علي استراتيجيات ادارة المواهب (دراسة ميدانية)المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد 9 ، العدد 1 ، ص 54-105 .
10. الناصري، طارق كاظم. (2018). "دور ادارة الموهبة في تعزيز الاداء الاستراتيجي: دراسة ميداني في بعض كليات جامعة سومر". مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 109، المجلد، 24، الصفحات 301-336.
11. النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، الزغيبي، ماجد راضي (2010). الطبعة الثانية، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع. "أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي".

ثالثاً: المصادر الاجنبية

A- Books

12. Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. Employee relations.
13. Buahene, A. K., & Kovary, G. (2003). The Shrinking Labour Pool: Organizational Strategies in the Battle for Top Talent.
14. Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
15. Krejcie, R. & Morgan, D. (1970) Determining sample size for research activities. Educational and psychological Measurement 30, 607-610.
16. Morton, L., Ashton, C., & Bellis, R. (2005). Differentiating talent management: Integrating Talent Management to drive business performance. London: CRF Publishing.
17. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal

- Distribution (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
18. Mwanzi, J., Wamitu, S. N., & Kiama, M. (2017). Influence of talent management on organizational growth.
 19. Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M. Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Cretical Data, Springer Link.
 20. saunders, mark, lewis Philip & Thournhill, Adrian (2016), Research Methods for Business students, 7th ed., Pearson Education, England.
 21. Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). Strategy-driven talent management: A leadership imperative (Vol. 28). John Wiley & Sons.

B-Journals

22. Abdulmajed, M. H. (2022). The Tourism board in light of adopting a proactive behavior. *Journal of Research*, 12(2), 495-507.
23. Abou-Moghli, A. A. (2019). The influence of compensation management strategy on talent retention: Exploring the mediating role of structural capital. *International Business Research*, 12(3), 165-173.
24. Ahmed, J., S. & Nema, S., J. (2021). The Impact of Knowledge Capital in Proactive Behavior Analytical study of the opinions of faculty members at Islamic Private University in Najaf. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, Volume 23, Issue 2.
25. Al-Haraisa, Y. E., Al-Ma'aitah, N., Al-Tarawneh, K., & Abuzaid, A. (2021). Talent Management Practices and Competitive Advantage: Evidence From the Jordanian Insurance Sector. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 12(5), 102-115.
26. Ali, A. (2019). Organizational Excellence through Talent Acquisition. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(5), 102-105.
27. Ali, M., Ullah, M. S., & Guha, S. (2020). Role of Talent Development on Talent Engagement and Self-Efficacy: A Structural Model. *Journal of Social Economics Research*, 7(2), 118-129.

28. Asaad, B. Y., Shazly, M. M., & Abd-elazeem, H. (2021). Relationship between Nurse Managers' Talent Management And Their Organizational Commitment. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 25(6), 20831-20848.
29. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462.
30. Aziz, M. S. (2022, July). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Proactive Behavior with Work Engagement as a Mediator for Employees of Islamic Banking in Padang City. In *Eighth Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-8 2021)* (pp. 429-435). Atlantis Press.
31. Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. *Business research*, 11(2), 357-373.
32. Blass, E., & April, K. (2008). Developing talent for tomorrow. *Develop*, 1(1), 48-58.
33. Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and Commercial Training*. 40:1.
34. Carpenter, H. L. (2017). Talent management. In *The Nonprofit Human Resource Management Handbook* (pp. 122-141). Routledge.
35. Cerit, Y. (2017). The mediating effect of LMX in the relationship between school bureaucratic structure and teachers' proactive behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
36. Chang, P. C., Ma, G., & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive Leadership and Employee Proactive Behavior: A Cross-Level Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1797.
37. Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2021). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84-108.
38. Chia, H. W., & Sharon, K. P. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679.

39. Čizmić, E., & Ahmić, A. (2021). The influence of talent management on organisational performance in Bosnia & Herzegovina as a developing country. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 129-147.
40. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 10, No 7, 1-9
41. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
42. Dai, D. Y. (2020). Rethinking human potential from a talent development perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(1), 19-37.
43. Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194.
44. Dhanalakshmi, R. V., & Gurunathan, K. B. (2014). A study on talent management as a strategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), 183-186.
45. Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993.
46. Fu, H., Ye, B. H., & Xu, X. (2020). The cross-level effect of shared leadership on tourism employee proactive behavior and adaptive performance. *Sustainability*, 12(15), 6173.
47. Geertshuis, S., Jung, M., & Cooper-Thomas, H. (2014). Preparing Students for Higher Education: The Role of Proactivity. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 26(2), 157-169.
48. Gillberg, N., & Wikström, E. (2021). Fading away at work: "I could have left without saying anything"—performing talent management in

- a multinational organization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 353-369.
49. Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31-55.
50. Guan, X. H., & Huan, T. C. (2019). Talent management for the proactive behavior of tour guides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
51. Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73-90.
52. Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An exploratory study on how talent management affects employee retention and job satisfaction for personnel administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1.
53. Harsha, M. H. (2021). Leadership Role In Nurturing Talent At Scientific Institutions. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(7), 1220-1228.
54. Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234.
55. Hina, Q., & Nudrat, S. (2015). Effect of In-Service Teacher Training Opportunities on Proactive Behavior of the Teachers at Higher Level. *International Journal of Innovation in Teaching and Learning (IJITL)*, 1(1).
56. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011) " Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS " NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings : pp. 11-14.
57. Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
58. Hu, W., Zhang, S., & Liu, S. (2022). Red Tape and Community Workers' Proactive Behavior During COVID-19: Applying the Job Demands–Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 13.

59. Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., ... & Wang, D. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: the role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in psychology*, 9, 2470.
60. Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1157-1166.
61. Idzna, A., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2021, September). The Influence of Perceived Organizational Support and Proactive Personality on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Banking Employees in Malang. In *3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)* (pp. 97-101). Atlantis Press.
62. Jafari, Z., & Khanmohamadi, M. H. (2016). Relationship between talent management strategy efficiency with attracting, recruiting and developing human resources (case study: Iranian offshore oil company). *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 3 (spec. iss.)), 388-395.
63. Jambo, D., & Hongde, L. (2020). The Effect of Principal's Distributed Leadership Practice on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189-198.
64. Jing, L. (2021, January). Using Big Data to Optimize Talent Performance Management in Enterprises. In *2021 13th International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA)* (pp. 748-751). IEEE.
65. Johnson, M. (2020). A High-Yield Approach to Talent Development. *Journal of Healthcare Management*, 65(2), 81-84.
66. Johnson-Ulrich, L., Johnson-Ulrich, Z., & Holekamp, K. (2018). Proactive behavior, but not inhibitory control, predicts repeated innovation by spotted hyenas tested with a multi-access box. *Animal Cognition*, 21(3), 379-392.
67. Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on

- organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
68. Jauhari, V., Sehgal R., Sehgal P. (2013). Talent management and employee engagement: insights from infotech enterprises. *Journal of Services Research*, 13:1.
69. Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. In *Industry 4.0: Managing the digital transformation* (pp. 123-136). Springer, Cham.
70. Karasan, A., & Erdogan, M. (2021). Creating proactive behavior for the risk assessment by considering expert evaluation: a case of textile manufacturing plant. *Complex & Intelligent Systems*, 7(2), 941-959.
71. Kestilä, M. (2020). Maximizing human capital through talent management practices.
72. Khan, M. Z. A., Ayub, A., & Baloch, Q. B. (2013). Importance of Talent Management in Business Strategy: A Critical Literature Review. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 6(1).
73. Kim, S. H., and Park, S. (2019). (More about the basic assumptions of t-test: normality and sample size) *Korean journal of anesthesiology*, 72(4), pp331.
74. Korulczyk, T., & Cooper-Thomas, H. D. (2020). Person–Supervisor Fit and Proactive Behavior and Unethical Behaviors. *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 247-266.
75. Kuo, C. C., Ye, Y. C., Chen, M. Y., & Chen, L. H. (2018). Psychological Flexibility at Work and Employees' Proactive Work Behaviour: Cross-Level Moderating Role of Leader Need for Structure. *Applied Psychology*, 67(3), 454-472.
76. Kwiatosz-Muc, M., Kotus, M., & Aftyka, A. (2021). Personality Traits and the Sense of Self-Efficacy among Nurse Anaesthetists. Multi-Centre Questionnaire Survey. *International journal of environmental research and public health*, 18(17), 9381.
77. 1. Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of management and strategy*, 1(1), 39.
78. Lahcen, R. A. M., & Mohapatra, R. (2020). Promoting Proactive Behavior through Motivation: Required Math Lab Hours Case.

- International Journal of Research in Education and Science, 6(1), 110-119.
79. Lartey, F. M. (2021). Impact of career Planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(02), 135.
80. Latukha, M. (2016). The Good, the Excellent and the Potential: Talent Performance Management. In *Talent Management in Emerging Market Firms* (pp. 121-145). Palgrave Macmillan, London.
81. Lei, X., & Rau, P. L. P. (2021). Effect of relative status on responsibility attributions in human–robot collaboration: Mediating role of sense of responsibility and moderating role of power distance orientation. *Computers in Human Behavior*, 122, 106820.
82. Levy, N. (2019). Taking responsibility for responsibility. *Public Health Ethics*, 12(2), 103-113.
83. Li Qi, V., & Jia Qi, C. (2021). Talent Management Practices and Employee Engagement-A Study in Malaysian GLCs. 1-30.
84. Li, C. (2022). Psychological Factors and Innovation Performance of Scientific and Technological Personnel: The Mediating Role of Proactive Behavior and the Moderating Role of Organizational Support. *Scientific Programming*, 2022.
85. Li, X. (2020). The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(5), 915-919.
86. Liu, P., Glas, D. F., Kanda, T., & Ishiguro, H. (2018). Learning proactive behavior for interactive social robots. *Autonomous Robots*, 42(5), 1067-1085.
87. Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 189-202.
88. Liu, Y., & Pearson, C. A. (2014). The importance of talent management: a study of Chinese organisations. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*.
89. Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-

- cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744.
90. Lucia, F. (2018). Some Considerations Regarding the Role and Importance of Talent Management. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 432-435.
91. Mabaso, C. M. (2020). Performance management and talent development: their impact on job satisfaction at selected higher education institutions. *Journal of Contemporary Management*, 17(2), 369-392.
92. Mathorne, O. W., Henriksen, K., & Stambulova, N. (2020). An “organizational triangle” to coordinate talent development: A case study in Danish swimming. *Case Studies in Sport and Exercise Psychology*, 4(1), 11-20.
93. McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: how perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1200.
94. Mestdagh, E., Van Rompaey, B., Peremans, L., Meier, K., & Timmermans, O. (2018). Proactive behavior in midwifery: A qualitative overview from midwifery student’s perspective. *Nurse education in practice*, 31, 1-6.
95. Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
96. Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
97. Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 13(8), 4469.
98. Mittal, S. (2020). Comprehensive moderated mediation model of potential appraisal of employees. *Journal of Management Development*.

99. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
100. Mostafa, A. M. S., & El-Motalib, E. A. A. (2019). Servant leadership, leader–member exchange and proactive behavior in the public health sector. *Public Personnel Management*, 48(3), 309-324.
101. Mphuthi, T. E., & Schultz, C. M. (2020). The relationship between talent management, performance management and work engagement in the (Ekurhuleni) Benoni cluster Police stations. *Just Africa*, 5(2), 65-79.
102. Munoko, S. W., & Were, S. (2018). Influence of Talent Management on Competitiveness of Insurances Firms in Kenya: A Case of Britam-Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 2(2), 18-27.
103. Nakazato, Y., & Tsumagari, T. (2018, July). Examining the Character Traits of Students Participating in an Educational Program for Developing Proactive Behavior. In 2018 7th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI) (pp. 434-437). IEEE.
104. Nguyen, K., Nguyen, P., Do, T., Trinh, A., & Truong, V. (2020). Proactive personality, value congruence, perceived organizational support, and problem prevention behavior: A reciprocal moderated mediation model. *Management Science Letters*, 10(16), 4045-4054.
105. Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., & Imhanrenialena, B. O. (2019). Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the Litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-16.
106. Nie, T., Yan, Q., & Chen, Y. (2022). Authoritative Parenting Style and Proactive Behaviors: Evidence from China?. *Sustainability*, 14(6), 3435.
107. Nisar, H. G., Rehman, A. U., & Sethi, M. W. (2021). The Effect of Hostile Work Environment on Talent Acquisition and Retention of Workforce: Moderating Role of Psychological Hardiness. *RADS Journal of Business Management*, 3(1).

108. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.
109. Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221-248.
110. Pawar, A. (2020). Prognostic Model for Employer Brand, Talent Attraction, and Employee Retention through Employee Value Proposition. *Journal of Applied Management and Investments*, 9(3), 133-152.
111. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society *Phys. Rev. Phys. Educ. Res.* 14, 010124 – Published 19 April
112. Preckel, F., Golle, J., Grabner, R., Jarvin, L., Kozbelt, A., Müllensiefen, D., ... & Worrell, F. C. (2020). Talent development in achievement domains: A psychological framework for within-and cross-domain research. *Perspectives on Psychological Science*, 15(3), 691-722.
113. Qiu, M., Hu, B., Xu, Z., & Li, Y. (2015). Employees' psychological ownership and self-efficacy as mediators between performance appraisal purpose and proactive behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(7), 1101-1109.
114. Rakthin, S., Punnakitikashem, P., Otakanon, B., & Oo, N. C. K. K. (2022). A Conceptual Framework about Employees' Proactive Behavior and Supervisor's Favorable Evaluation: Moderating Effects of Dissimilarity in Supervisors' Cultural Dimensions. *Archives of Business Research*, 10(3).
115. Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046-2069.

116. Robertson, R. E., Buonomo, K., Abdellatif, H., & DeMaria, S. (2021). Results of a “Psychologically Wise” professional development to increase teacher use of proactive behavior management strategies. *Psychology in the Schools*, 58(9), 1724-1740.
117. Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 1920.
118. Rathod, P. (2014). Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage. *Indian Journal Of Research*, 3(12), 55-57
119. Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 218.
120. Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees’ proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*.
121. Shah, S. H. A., Saeed, M. A., Yasir, M., Siddique, M., & Umar, A. (2018). The impact of Transformational leadership on turnover intentions directly and through talent engagement in the banking sector of twin cities of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 3(11), 410-430.
122. Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational behavior*, 38(1), 68-86.
123. Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
124. Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, *Environ Syst Decis* 36:377–403

125. Sivarethinamohan, R., Kavitha, D., Koshy, E. R., & Toms, B. (2021). Reimagining Future of Future by redesigning Talent Strategy in the Age of Distraction and Disruption. *International Journal of Systematic Innovation*, 6(4), 33-45.
126. Smit, P. K., Schultz, C. M., & van Hoek, C. E. (2021). The relationship between talent management, transformational leadership and work engagement: An automotive artisan perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 10.
127. Steinmann, B., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338.
128. Strobl, A., Matzler, K., Nketia, B. A., & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*, 14(4), 809-844.
129. Sulastri, L. (2021). Job stress, job satisfaction: The need for talent management in contemporary human resource. *Journal of Positive Psychology & Wellbeing*, 5(4), 1968-1983.
130. Suseno, Y., Standing, C., Gengatharen, D., & Nguyen, D. (2020). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 41-59.
131. Sindhura, K. (2022). Talent Management Strategies in Human Resource Management: Critical for Business-A Systematic Review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 3396-3409.
132. Takaishi, K., Sekiguchi, K., Kono, H., & Suzuki, S. (2019). Interactive effects of work autonomy and proactive personality on innovative behavior. *Asian Business Research*, 4(1), 6.
133. Tan, H. T., & Yu, Y. (2018). Management's responsibility acceptance, locus of breach, and investors' reactions to internal control reports. *The Accounting Review*, 93(6), 331-355.
134. Tan, H., Zhao, Y., Li, S., Wang, W., Zhu, M., Hong, J., & Yuan, X. (2020). Relationship between social robot proactive behavior and the

- human perception of anthropomorphic attributes. *Advanced Robotics*, 34(20), 1324-1336.
135. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43, 5, 266 – 274.
136. Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2016). Finding Components of Talent Management System. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, 77-90.
137. Thomas, C. E., Gustin, P. B., Abbott, G., & Main, L. C. (2021). Impact of the talent development environment on the wellbeing and burnout of caribbean youth track and field athletes. *European Journal of Sport Science*, 21(4), 590-603.
138. Tome-Fernandez, M., Fernandez-Leyva, C., and Olmedo-Moreno, E.M. (2020). "Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Social Skills Scale for Young Immigrants" *Sustainability*, 12(17), 6879.
139. Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.
140. Tsai, H. Y. (2022). Do you feel like being proactive day? How Daily Cyberloafing Influences Creativity and Proactive Behavior: The Moderating Roles of Work Environment. *Computers in Human Behavior*, 107470.
141. Tu, Y., Lu, X., Wang, S., & Liu, Y. (2020). When and why conscientious employees are proactive: A three-wave investigation on employees' conscientiousness and organizational proactive behavior. *Personality and Individual Differences*, 159, 109865.
142. Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2150-2184.
143. Uchegara, F., & Joseph, O. (2019). Employee Separation and Continuance Commitment of Manufacturing Firms in Rivers State.

- INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF AFRICAN & ASIAN STUDIES (IJAAS), 5(1).
144. Vito, B., Alagala, M. B., & Naakuu, K. J. (2018). Talent Management as Predictor of Employee Commitment of Deposit Money Banks in Port Harcourt. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 4(5), 50-66.
145. Wang, Y., Deng, H., & Lan, Y. (2020). The effect of coworker incivility on employee work withdrawal behavior: A need-to-belong theory perspective. *Human Resources Development of China*, 37(12), 45-57.
146. Warren, C. (2006). Curtain call. *People Management*, 21(6), 24-29.
147. Wesam Salah Alaloul, Mohd Shahir Liew, Noor Amila Wan Zawawi, Bashar S Mohammed, Musa Adamu & Muhammad Ali Musharat (Structural equation modelling of construction project performance based on coordination factors) Taylor and Francis., *Cogent Engineering* (2020), 7: 1726069.
148. Wu, C. H., Deng, H., & Li, Y. (2018). Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: The role of proactive personality. *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 801-816.
149. Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
150. Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 801-815.
151. Xiao, H., Wang, D., Liu, X., & Liu, Y. (2020). Effect of implicit prototype theory on employees' proactive behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(5), 1-12.
152. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
153. Yang, W. (2021, May). Research on the Innovation Ways of Computer-assisted Teaching and Student Management Talent

- Training Model. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1915, No. 3, p. 032029). IOP Publishing.
154. Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2022). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 1-17.
155. Zhang, C., & Thippayana, P. (2022). Talent Management and Employee Job Performance in The Retail Sector of China. *Science, Technology, and Social Sciences Procedia*, 2022(2), CiM04-CiM04.
156. Zhang, Y., & Yang, F. (2017). Proactive personality: Mechanisms and future directions. *Advances in Psychological Science*, 25, 1544-1551.
157. Zhang, Y., Duan, J., Wang, F., Qu, J., & Peng, X. (2022). "Attraction of the like": How does coworkers' proactive behavior stimulate employees' motivation and job performance?. *Acta Psychologica Sinica*, 54(5), 516.

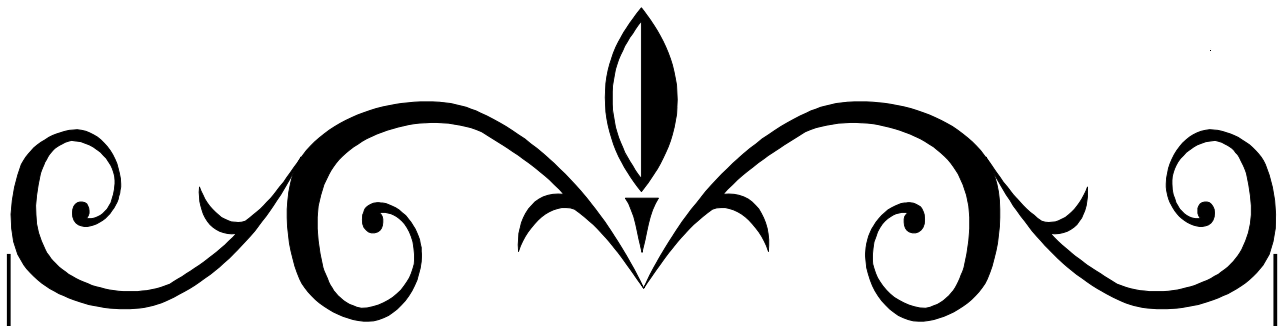
C-Thesis

158. Adebola, S. (2017). *Talent Management: Perspectives, Practices and Evaluation in UK Private Sector Organisations* (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).
159. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444211009528.
160. Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59.
161. Annakis, J., & Esposito, A. (2000). talent management and competencies: a cross country study of malaysian and vietnam semi-private universities. *corporate ownership & control*, 335.
162. Baublyte, D. (2010). *Talent management: Myth or Reality in Today's SMEs: A study into the importance and use of talent management within small and medium-sized enterprises.*

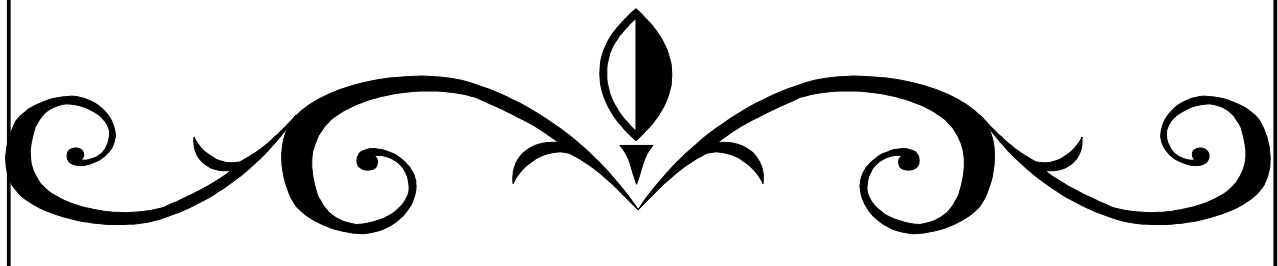
163. Bohlmann, C., & Zacher, H. (2021). Making things happen (un) expectedly: interactive effects of age, gender, and motives on evaluations of proactive behavior. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 609-631.
164. Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). Effects of proactive behavior on within-day changes in occupational well-being: the role of organizational tenure and emotion regulation skills. *Occupational Health Science*, 5(3), 277-306.
165. Cangiano, F., & Parker, S. K. (2015). Proactivity for mental health and well-being. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, 228-250.
166. Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an uncertain age*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
167. Chan, J. Y., Chai, W. X., Koh, C. K., Ngo, S. L., & Teh, L. L. (2020). The impact of talent attraction, talent development and talent retention on job satisfaction in hospitality industry (Doctoral dissertation, UTAR).
168. Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*, PricewaterhouseCoopers, London.
169. Gathiira, G., Muathe, S., & Kilika, J. (2020). Mediating Role of Employee Decision on Relationship Between Employee Separation Planning and Retirement Preparedness in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 11(4).
170. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
171. Hariyanto, B., & Said, L. R. (2020). Evaluating Talent Management Practices in Indonesia State-Owned Enterprises: A Case of Adhi Karya Ltd. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).
172. 6. Hiltunen, M. (2017). *Talent Management as a Strategic Practice for Supporting Employee Engagement*, Master's Thesis in Management Human Resources Management, university of vaasa ,faculty of business studies ,department of management.
173. Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2022). The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. *European Business Review*, (ahead-of-print).

174. Larsson, C., & Magnusson, M. (2019). Problem prevention using the DCOV approach: A case study on a camera monitoring system at Volvo Cars.
175. Matsuo, M. (2020). The role of work authenticity in linking strengths use to career satisfaction and proactive behavior: a two-wave study. *Career Development International*.
176. Medvin, E. S., Legree, P. J., Young, M. C., & Kilcullen, R. N. (2021). Optimizing Officer Classification: Selection of Predictor Constructs and Measures. HUMAN RESOURCES RESEARCH ORGANIZATION ALEXANDRIA VA.
177. Niemi, M. K., Dan, S., Kalliokoski, J., Shahzad, K., Shakeel, S. R., Alagirisamy, R., & Laurila, I. (2021). Talent retention and the development of digital skills: A study of the ecosystem-based digitalisation academy located in Vaasa, Finland.
178. Onyando, A. (2018). Talent Management and Employee Retention Among Program Staff of Governance Civil Society Organizations in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
179. Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*.
180. Robinet, L. M. (2019). Reconceptualizing city branding to account for talent attraction: Cities as a place to work and live.
181. Searle, T. P. (2011). A multilevel examination of proactive work behaviors: Contextual and individual differences as antecedents. The University of Nebraska-Lincoln.
182. Shi, Y., & Cao, M. (2022). High Commitment Work System and Employee Proactive Behavior: The Mediating Roles of Self-Efficiency and Career Development Prospect. *Frontiers in Psychology*, 13.
183. Stoeger, H., Balestrini, D. P., & Ziegler, A. (2018). International perspectives and trends in research on giftedness and talent development.
184. Taamneh, A. M., Taamneh, M., Alsaad, A., & Al-Okaily, M. (2021). Talent management and academic context: A comparative study of public and private universities. *EuroMed Journal of Business*.
185. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*.

186. Weerasinghe, G. (2017). Impact of talent management on employee retention: A study carried out on travel agency in Sri Lanka.
187. Xu, S., Zhang, H., Dai, Y., Ma, J., & Lyu, L. (2021). Distributed leadership and new generation employees' proactive behavior: roles of idiosyncratic deals and meaningfulness of work. *Frontiers in Psychology*, 12.
188. Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*.
189. Fang ,fang Li, Devos, Pierre,(2008), Talent Management :art or sience? The in visible mechanism between talent and talent factory , program : Masters programme in Leader ship and Management in International context, Level and semestpr :Master Level- spring,



الملاحق



الملحق (1) المحكمون أداة القياس

ت	الإسم الثلاثي	اللقب	الإختصاص	مكان العمل
1	سعدون حمود جثير	أستاذ دكتور	ادارة التسويق	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
2	عبد الرضا فرج بدرابي	أستاذ دكتور	ادارة التسويق	جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد
3	ميثاق هاتف الفتلاوي	أستاذ دكتور	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
4	احمد كاظم بريس	أستاذ دكتور	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
5	محمود فهد الدليمي	أستاذ دكتور	ادارة الانتاج والعمليات	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
6	حسين حريجة غالي	أستاذ دكتور	ادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
7	عامر عبد اللطيف العامري	أستاذ مساعد دكتور	ادارة التسويق	الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد
8	عادل عباس عبد حسين	أستاذ دكتور	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
9	يزن سالم محمد	أستاذ مساعد دكتور	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
10	ربيع ياسين سعود	أستاذ مساعد دكتور	ادارة التسويق	الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد

جرى ترتيب أسماء السادة المحكمين على ضوء الشهادة واللقب العلمي والحروف الابجدية.



الملحق (2) استمارة الاستبيان

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الماجستير

إستمارة إستبانة

عزيزي المستجيب الكريم ...

الإستمارة التي نضعها بين أيديكم الكريمة أعدت إستكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الموسومة (دور إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في عدد من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)، وبما أن الموضوع يتعلّق بكم مباشرة، ولثقتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونثمن مشاركتكم بالإجابة على فقرات هذا الإستبيان، ويأمل الباحث من حضراتكم إيلاء موضوع الدراسة الإهتمام للحصول على إجابات دقيقة من شأنها أن تعزز فرص نجاح الرسالة في تحقيق أهدافها، شاكرين تعاونكم معنا وجزاكم ... خير الجزاء. يرجى التفضل بمراجعة ما يأتي:

1. بيان رأيك بصدق وأمانة بوضع (√) أمام البديل المناسب وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق عليك، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.
2. يجب أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود في الجامعة وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح.
3. إن الإجابات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر إسمكم رجاءً.
4. الباحث على إستعداد دائم للإجابة على إستفساراتكم حول أسئلة الإستبانة وسيكون موجوداً أو متجولاً في المكان.

الباحث

المشرف

طالبة الماجستير

الأستاذ الدكتور

تبارك غانم ناصر

عبد الفتاح جاسم زعلان

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

1444هـ-2023م

الجزء الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (√) للفقرة الملائمة:

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
2. العمر: 25 فأقل 26 - 35 36 - 45 46 فما فوق
3. سنوات الخدمة: 1 - 5 سنة 6 - 10 سنة 11 - 15 سنة 16 فأكثر
4. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج غير ذلك

الجزء الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة

1. إدارة الموهبة: العملية التي تقوم المنظمة عن طريقها باستقطاب وتطوير والمحافظة على الافراد ذوي الموهبة والذين يستطيعون ان يحققوا مستويات أداء عالية، يمكن معها انجاز اهدافها بكفاءة وفاعلية. وتتكون إدارة الموهبة من الأبعاد الآتية. وتتكون إدارة الموهبة من الأبعاد الآتية. وتتكون إدارة الموهبة من الأبعاد الآتية:

أ. استقطاب الموهبة: العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على الافراد العاملين وفقا للمواصفات المطلوبة سعياً لاستمرار تحقيق اهدافها المتمثلة بامتلاك الافراد الموهبين القادرين على تحقيق اهداف المنظمة.				
الفقرة	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق تماماً
تحرص الجامعة على تعيين الافراد الموهبين.				
تجذب الجامعة الموهبين من خلال مراكز الدراسة العلمي المتاحة فيها.				
توفر الجامعة المناخ الابداعي المحفز وبيئة العمل الداعمة للأداء الموهوب.				
تدرك الجامعة بأن استقطاب الموهبة هو المسار الأهم للبقاء والتنافس في بيئة التعليم العالي.				
تعتمد الجامعة على استقطاب المواهب من خارج الجامعة.				

ب. تطوير الموهبة: العملية التي تعتمدها المنظمة في تطوير وتنمية الموهبة من اجل جعلهم على استعداد تام لتلبية متطلبات العمل بالكفاءة المنشودة.

ب. تطوير الموهبة: العملية التي تعتمدها المنظمة في تطوير وتنمية الموهبة من اجل جعلهم على استعداد تام لتلبية متطلبات العمل بالكفاءة المنشودة.				
الفقرة	تتفق تماماً	تتفق	محايد	لا تتفق تماماً
يوجد لدى الجامعة برامج تطويرية كافية لتطوير المواهب وفي مختلف الاختصاصات، كإقامة الدورات داخل وخارج البلد.				
تنسم ثقافة الجامعة بانها محفزة لتطوير المواهب بوصفها احدى مقومات الابداع.				

الملاحق

					تسعى الجامعة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل.
					تتبنى الجامعة أساليب تعليم إبداعية.
					تخصص الجامعة جزءاً كافياً من مواردها لتطوير المواهب.

ج. إدارة أداء الموهبة: تعرف على انها نظام يستخدم لتقييم اداء الافراد الموهوبين والموائمة بين التعويض المناسب ومخرجات الاعمال للأفراد الموهوبين.

الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
تمنح الجامعة التعويضات المناسبة لزيادة عدد ونوع الافراد الموهوبين.					
تشجع الجامعة على تبني السلوكيات الايجابية في تقييم اداء الموهوبين.					
تعتمد الجامعة استراتيجية التمكين للموهوبين في ضوء تقييم اداءهم.					
تسهم نتائج تقييم الاداء للأفراد في تعديل او تصحيح الانحرافات.					
تبذل الجامعة جهوداً كبيرة لضمان ادارة اداء عادلة للموهوبين.					

د. الإحتفاظ بالموهبة: مدى قدرة المنظمة في الإحتفاظ على الموهبة الموجودة لديها، ويتم التركيز في هذه العملية على توفير فرص التعلم والتدريب للعاملين في المنظمة والتي تكون دافعا مهما لبقاء العاملين في المنظمة وعدم مغادرتها وتشجيعهم على بذل المزيد لأجل ان تكون المنظمة في موقع تنافسي متميز.

الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
تنظر الجامعة الى كلف المحافظة على الموهبة بانها الاقل في جميع الحالات من التكاليف الناشئة عن فقدانها.					
تحرص الجامعة على تهيئة بيئة عمل مشجعة للحفاظ على الموهبة.					
تحفز الجامعة الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.					
تحرص الجامعة على توفير فرص التعلم للحد من فقدان الموهوبين.					
توفر الجامعة للأفراد الموهوبين احساسا بانهم عوامل اساسية لتقدم الجامعة.					

2. سلوك العمل الاستباقي: يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات والمبادرات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لإحداث تغيير أو تطوير للأوضاع القائمة. ويتكون سلوك العمل الاستباقي من الأبعاد الآتية:

أ. سلوك الصوت: عبارة عن الجهود النشطة من الأفراد للتحدث وتحدي الوضع الراهن حول القضايا المهمة، وتقديم اقتراحات مبتكرة للتغيير والتوصية بإجراء تعديلات على الإجراءات القياسية.				
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق
اتحدث دائماً وأشجع الآخرين في العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر عليهم.				
اتحدث دائماً بأفكار جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل.				
إنني على علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيداً في العمل.				

ب. تولي المسؤولية: هي عبارة عن جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد للتأثير على التغيير الوظيفي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الأفراد، الوظائف، وحدات العمل أو المنظمات ككل.

ب. تولي المسؤولية: هي عبارة عن جهود طوعية وبناءة من قبل الأفراد للتأثير على التغيير الوظيفي فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق الأفراد، الوظائف، وحدات العمل أو المنظمات ككل.				
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق
أحاول إجراء تحسينات في العمل.				
أحاول اتباع أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية في العمل.				
أحاول دائماً المشاركة في تقديم حلول لمشاكل تنظيمية ملحة في العمل.				

ج. الوقاية من المشاكل: هي عملية اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل. أي هي استجابات ذاتية تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) أو التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية.

ج. الوقاية من المشاكل: هي عملية اتخاذ إجراءات ذاتية التوجيه واستباقية لمنع تكرار مشاكل العمل. أي هي استجابات ذاتية تهدف إلى منع تكرار حدوث مشكلة (مثل معالجة أسبابها الجذرية) أو التي تنطوي على حلها بطريقة غير عادية وغير قياسية.				
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق
أقوم بتطوير إجراءات وأنشطة فعالة على المدى الطويل حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتعمل.				
أحاول معرفة أسباب عرقلة العمل.				
أخط لمنع تكرار المشاكل في العمل.				

د. الابتكار الفردي: يشير إلى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو مدخل عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة.

د. الابتكار الفردي: يشير إلى سلوكيات المشاركة في إنشاء الأفكار وتنفيذها، بما في ذلك تحديد فرصة، وتوليد أفكار جديدة أو مدخل عمل جديد، وتنفيذ هذه الأفكار الجديدة.				
الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق
أقوم كثيراً بتوليد أفكار إبداعية في مكان عملي.				
أحرص دائماً على ترويج الأفكار وطرحها للآخرين.				
أعمل دائماً على توصيل رأيي حول قضايا العمل للآخرين في مكان العمل حتى لو اختلفوا معي.				
أتعلم باستمرار استخدام التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات عملي.				

Abstract

The current study aimed at how to employ talent management through proactive work behavior. The study started from a main question, which is (what is the extent of applying talent management and what is its impact on the proactive work behavior of the teaching staff in private universities, the study sample), and in order to achieve this, a variable was measured Talent management in four sub-dimensions (talent attraction, talent development, talent performance management, talent retention) and the proactive work behavior variable was measured in four sub-dimensions (voice behavior, taking responsibility, preventing problems, individual innovation). In order to ensure the representation of the study community Its volume is (410) teachers. The researcher relied on the analytical descriptive approach in collecting, presenting and analyzing the study information, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data by surveying the opinions of a number of teaching staff in private universities in the holy city of Karbala, the study sample. (200) electronic questionnaires were distributed and (102) questionnaires subjected to statistical analysis were retrieved. The researcher used a set of statistical methods such as the arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficient (Pearson) for the purpose of testing the correlation relationships. For the purpose of testing the influence relationships, the researcher used the (AMOS) program, based on structural equation modeling (Structural Equation Modeling), confirmatory factor analysis, and the use of (SPSS v.25) to know that the answers to the questionnaire were within the normal distribution. The study reached a number of conclusions, the most important of which is (that in light of the rapid changes and increasing uncertainty in the environment of the Iraqi business sectors in general, and the education sector in particular, there is a growing need to adopt the dimensions of Talent management, which is a safety valve for it towards promoting proactive work

behaviors).Some recommendations were presented, the most important of which is (If the private universities in the holy Karbala governorate under study want to enhance the proactive work behavior of their teaching staff, they must adopt the concept of talent management and its dimensions as it represents many positive improvements that change the work environment for the better).

Key terms: talent management, proactive work behavior,teaching staff in private universities and colleges in the holy city of Karbala.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Karbala -college of Administration and Economics
Department of Business Administration – postgraduate studies



The Role of Talent Management in promoting Proactive Work Behavior

(An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in
Some Private Universities and Colleges in the Holy Karbala City)

A Thesis Submitted to

**The Council of the Faculty of Administration and
Economics / University of Karbala**

**As Partial Fulfillment of the Requirements for the Master
Degree in Business Administration**

By:

Tabarak Ghaib Nasser Al-Masudi

Supervise

Prof. Dr. Abdel Fattah Jassem Zaalán

2023 A.D1444 A.H