

تطوير الموهبة وتأثيرها في تعزيز سلوك العمل الإيجابي  
دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في عدد من الجامعات والكليات  
الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

## The Role of Talent Development 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 Governorate

عبد الفتاح جاسم زعلان

abdalfatah.jasem

[abdalfatah.j@uokerbala.edu.iq](mailto:abdalfatah.j@uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

College of Administration and Economics  
University of karbala

تبارك غائب ناصر المسعودي

tabarak ghayib nassir

[tabaric.gh@s.uokerbala.edu.iq](mailto:tabaric.gh@s.uokerbala.edu.iq)

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

College of Administration and Economics  
University of karbala

#### المستخلص

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في معرفة مدى تأثير تطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإيجابي، وذلك عبر استطلاع آراء عددا من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية - محافظة كربلاء المقدسة. ومن أجل ضمان تمثيل المجتمع قيد البحث، استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة ووزعت الاستبانة على (200) تدريسيًا، وبعد فرز الاستبانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي منها (102) استبانة. وقد جرى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من المستجيبين بإستعمال برنامجي (SPSS v.25) و (AMOS). توصل البحث إلى بعضا من الإستنتاجات كان أهمها أنه من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث تم التوصل إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لتطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإيجابي في الجامعات عينة البحث. كما تم تقديم بعض المقترحات أهمها إذا ما أرادت الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث تعزيز سلوك العمل الإيجابي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبني مفهوم تطوير الموهبة.

المصطلحات الرئيسية: تطوير الموهبة، سلوك العمل الإيجابي، الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

#### Abstract

The main objective of this research is to test the effect of talent development in promoting proactive work behavior, by surveying the opinions of a number of teaching staff in private universities - the holy governorate of Karbala. In order to ensure the representation of the community under research, the researcher used the simple random sampling method and distributed the questionnaire to (200) teachers. After sorting and checking the questionnaires, the number of valid questionnaires for statistical analysis reached (102) questionnaires. Statistical analysis of the data collected from the respondents was carried out using (SPSS v.25) and (AMOS) programs. The research reached some conclusions, the most important of which was that through the results of the statistical analysis of the research data; it was found that there is a positive and significant effect of talent development in promoting proactive work behavior in the universities of the research sample. Some proposals were also presented, the most important of which is that if the private

universities in the holy governorate of Karbala under discussion want to promote the proactive work behavior of their teaching staff, they should adopt the concept of talent development.

**Keywords:** Talent development, Proactive work behavior, Private universities in the Holy Karbala Governorate.

## 1- المقدمة

مع ظهور بيئة تنافسية فائقة، لا تقتصر متطلبات المنظمات للموظفين اليوم على القبول السلبي للأوامر والطلبات، ولكن يحتاج المزيد من الموظفين إلى إفراح المجال لوعيهم الداخلي الخاص بالمبادرة واستخدام مبادرتهم الخاصة لخلق المزيد من القيمة للمنظمة، مثل التنبؤ الاستباقي بالبيئة التنظيمية، والبحث الاستباقي عن فرص لحل المشكلات، والترويج الاستباقي للإصلاح التنظيمي والابتكار. وإن جميع هذه المبادرات تدرج تحت مسمى "سلوك العمل الاستباقي". إذ أن جوهر سلوك العمل الاستباقي هو السلوك الفردي الذي يكون مدفوعا بدافع العمل الإيجابي. وتظهر الأبحاث الحالية أن هذا النوع من السلوك له تأثير إيجابي كبير على تحسين الأداء التنظيمي. ونظرا لأنه سلوك مبادرة وطوعي من قبل الموظفين، والذي يكون مدفوعا بدوافعهم الداخلية، فيمكنه الحصول على نتائج عمل أفضل، مثل أداء العمل والرضا الوظيفي والابتكار التنظيمي (Li, 2020: 915). ويوضح (Hu et al., 3: 2018) أن المنظمات اليوم تفضل، الموظفين ذوي السلوكيات الاستباقية لغرض تطوير المبادرة والأفكار الإبداعية والابتكار والتقدم في مهام الوظيفة. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تشير إلى أن استباقية الموظفين ستحظى بتقدير أكبر، بسبب تغيير الأعمال نحو النموذج المرتكز على الزبون.

يتم تمييز تطوير الموهبة بشكل حتمي كعنصر رئيس ليس فقط في إدارة الموهبة ولكن أيضا في إدارة الموهبة العالمية. وعلى الرغم من أن الأبحاث والمقالات العلمية محدودة للغاية في تفسير هذه الظاهرة، إلا أن قيمة تطوير الموهبة تظهر بوضوح في نجاح المنظمات في إدارة المواهب التي تمتلكها. إذ يركز تطوير الموهبة بشكل أساسي على تقديم خدمات "عدم انقطاع المواهب" وإنشاء خطة تعاقب متينة بدلا من استبدال المواهب. وتؤكد الأبحاث الحديثة بوضوح على أهمية تطوير الموهبة عالميا ومحليا، وتشير دراسات أخرى إلى أن هندسة تطوير الموهبة ليست مدخلا واحدا يناسب الجميع، ولكن يجب التمييز بينها، مع التركيز على تخصيص استراتيجيات تطوير الموهبة لتلبية احتياجات الأفراد (Dalayga & Baskaran, 2019: 898).

## 2. منهجية الدراسة

### 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تحاول جميع المنظمات اليوم النجاح والاستمرارية في أعمالها، ولذلك فهي بحاجة إلى العديد من الموارد التنظيمية التي تحقق لها أهدافها المنشودة مثل (الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية) وغيرها. وإن أهم مورد من الموارد المذكورة هو الأفراد الموظفين، لأنهم يمثلون شريان الحياة النابض للمنظمة، وهم أيضا السبب الأول في نجاحها أو إنحدارها. وبالتالي، يجب أن تحظى المنظمة بمجموعة من الأفراد الموظفين الذين يملكون سلوكيات ومهارات استباقية وتكيفية عالية بسبب بيئة الأعمال المضطربة اليوم. كما يجب أن تسعى إلى تدريب وتطوير المواهب التي تجذبها وتحتفظ بها، لأن ذلك من شأنه أن يجعلها متميزة عن غيرها ويحقق لها النجاح التنظيمي.

لذا فإن الدراسة الحالية سوف تسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطوير الموهبة والسلوك الاستباقي. وبناء على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية على النحو التالي:

"هناك افتقار في توافر سلوك العمل الإيجابي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات عينة البحث نتيجة لضعفها في تطوير الموهبة".

ومن خلال مشكلة البحث الرئيسة يمكن إثارة بعض التساؤلات وكالاتي:

1. ما مستوى إنتشار تطوير الموهبة في الجامعات الأهلية عينة البحث؟
2. ما مدى توافر سلوك العمل الإيجابي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة البحث؟
3. ما مستوى تأثير تطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة البحث؟

## 2.2 أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة الحالية تنبع من خلال أهمية المتغيرين (تطوير الموهبة وسلوك العمل الإيجابي)، والمتمثلة بمعرفة دور تطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة البحث. وقد تجسدت أهمية البحث بالآتي:

1. إن أهمية الدراسة الحالية تتجلى بالنسبة لقطاع التعليم الجامعي في البلد الذي يعد اليوم بحاجة ماسة إلى الوقوف على نقاط الضعف فيه وتطويره.
2. إن الدراسة الحالية تسعى إلى محاولة تأطير الإسهامات المعرفية التي لها صلة مباشرة بموضوعات البحث المتمثلة بمتغيرين رئيسيين هما (تطوير الموهبة وسلوك العمل الإيجابي)، ضمن إطار نظري يشمل عرض الإسهامات النظرية والمعرفية حول كل منهما.
3. معرفة مدى إمكانية تبني الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة لمتغيرات البحث.

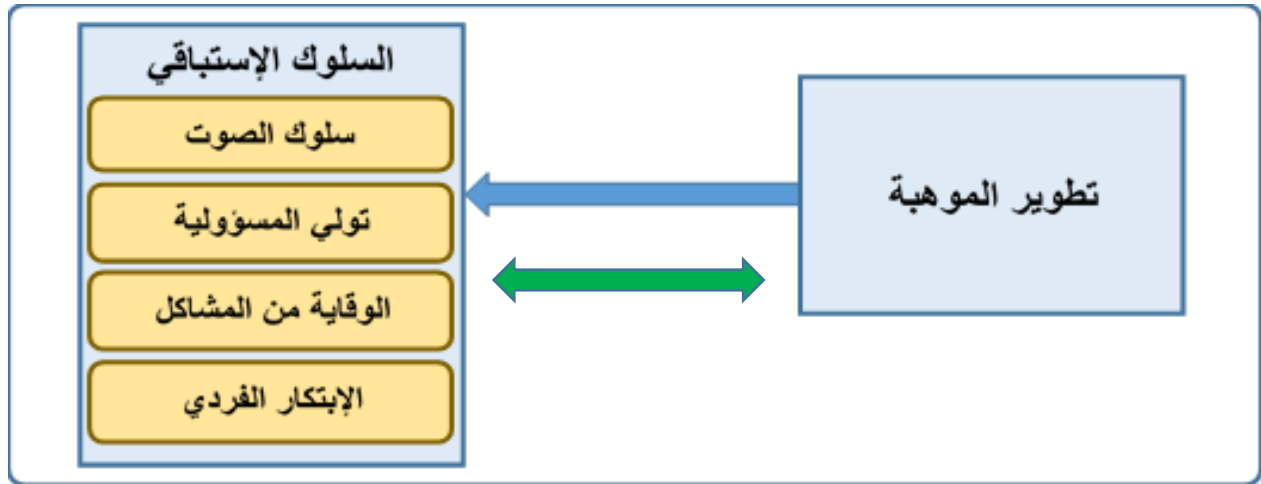
## 2.3 أهداف البحث

تم صياغة أهداف الدراسة الحالية بناء على التساؤلات التي تم ذكرها آنفاً، وعليه فإن الأهداف الخاصة بالبحث تتمثل بالتالي:

1. التعرف على مستوى إنتشار تطوير الموهبة في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.
2. معرفة مدى توافر سلوك العمل الإيجابي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.
3. إختبار مستوى تأثير تطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة الدراسة.

## 2.4 المخطط الفرضي للبحث

إن المخطط الفرضي للدراسة الحالية قد تم تطويره في ضوء نتائج الجهود النظرية والمعرفية، للأدبيات والدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات البحث المتمثلة بـ (تطوير الموهبة وسلوك العمل الإيجابي). وبناء على ذلك، يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث المقترح. والذي يمثل الإطار العام لمتغيرات وأبعاد البحث وفرضياته، والتي تكونت من فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية، بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع القائمة على فرضيات الارتباط والتأثير



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2.5 فرضيات الدراسة

إن فرضيات الدراسة الحالية تم تجسيدها على وفق مشكلة الدراسة آنفة الذكر، والأهداف المرسومة لها، ونموذج الدراسة الفرضي، من أجل تمثيل العلاقات المنطقية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الدراسة الفرضي، وكما يأتي:

2.5.1 الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطوير الموهبة وسلوك العمل الإستهباقي

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد إستقطاب الموهبة وسلوك العمل الإستهباقي.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد تطوير الموهبة وسلوك العمل الإستهباقي.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد إدارة أداء الموهبة وسلوك العمل الإستهباقي .
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإحتفاظ بالموهبة وسلوك العمل الإستهباقي.

2.5.2 الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستهباقي.

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إستقطاب الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستهباقي.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد تطوير الموهبة تعزيز في سلوك العمل الإستهباقي .
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد إدارة أداء الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستهباقي.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الإحتفاظ بالموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستهباقي.

## 2.6 مجتمع وعينة الدراسة

تعد عملية التعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة وبيان خصائص كل منهما، هي ضرورة أساسية يتم الإرتكاز عليها من قبل الدراسات الميدانية، وإن هذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة الحالية وعينتها، وهي كما في التالي:

2.6.1 مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة الحالية، بجميع الهيئات التدريسية المتواجدة في الجامعات الأهلية المختارة

(كلية الصفوة جامعة ، جامعة وارث الأنبياء وجامعة أهل البيت) وكان حجم المجتمع التقريبي (410) تدريسيًا.

**2.6.2 عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة عينة قصدية عشوائية بلغ قوامها (102) فرداً من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الثلاث ميدان البحث. وقد تحدد العدد بما ذكر بسبب عدم حصول الباحث على النسبة الملائمة لحجم مجتمع البالغة (196) وباعتماد على (krejcie and morgan 1970) في تحديد حجم العينة. وبسبب ان توزيع الاستبانة كان في العطللة الرسمية وعدم تواجد التدريسيين في الجامعات لتمتعهم بإجازتهم الصيفية مما اضطر الباحث الى استعمال الاستبانة الكترونية للغرض ذاته الا ان النسب المسترجعة كانت فقط (102) استبانة وبعد استشارة مختصين في الإحصاء أشاروا الى إمكانية اعتماد هذا العدد في اجراء الجانب الاحصائي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

### 2- تطوير الموهبة

#### 3.1 مفهوم تطوير الموهبة

في السنوات الأخيرة، تم استخدام الدراسات البحثية لإدارة الموهبة لمساعدة المنظمات على تلبية المطالب المرتبطة بزيادة القدرة التنافسية. وقد كان هذا من خلال الاستفادة من أصولها البشرية لتطوير قدرات المواهب لديها. وهذا بسبب المزايا العملية للمنظمات التي تركز على المواهب. على سبيل المثال، يساعد تطوير الموهبة في زيادة تصنيفات مؤسسات التعليم العالي وأرباحها. وتعتمد فترة اقتصاد الموهبة على المعرفة والشبكات والمعلومات. ولقد أولى العديد من العلماء اهتماماً تجريبياً لتطوير الموهبة. وذلك لأن تطوير الموهبة له أهمية إستراتيجية في اقتصاد المعرفة الذي لا يمكن التنبؤ به اليوم، حيث إنه يساعد المنظمة على تحقيق أهداف العمل الإستراتيجية، ويحقق متطلبات العمل الأساسية ويشكل الأساس لتنفيذ إستراتيجية الأعمال. وبالتالي، فإن تطوير الموهبة هو أمر ضروري لنمو ونجاح المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي كصناعة على مدى فترة طويلة من الزمن من خلال توظيف إستراتيجية المنظمة مع الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً (Mohammed et al., 2019: 24).

وفي السياق ذاته، أوضح (Karacay, 2018: 130) أن تطوير الموهبة يعد 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 وصلها هو الخيار الوحيد لمعظم المنظمات. لذا فإن الاستثمار في تطوير المواهب الآن سوف يؤدي ثماره في المستقبل القريب.

وأضاف (Horseman, 2017: 230) أنه في عالم الأعمال اليوم، وبسبب المنافسة القوية، يجب على المنظمات تطوير موظفيها الموهوبين لتمكينهم من أن يصبحوا منتجين بشكل أسرع. ومن ثم، يجب أن تكون عملية تطوير الموهبة جزءاً لا يتجزأ من عملية التوظيف، وأن يُنظر إليها على أنها مقياس ناجح للمنظمات لتحسين مهارات موظفيها من الأفراد المؤهلين تأهيلاً عالياً. ويعد تطوير الموهبة أيضاً مورداً هاماً للتمايز والميزة التنافسية المستدامة. إنه مهم إستراتيجياً لنجاح المنظمة. فعلى سبيل المثال، يساعد تطوير الموهبة التي تعمل داخل مؤسسات التعليم العالي أيضاً في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مما يساعد بدوره في زيادة تصنيف الجامعات والأرباح. وتتوافق تصنيفات الجامعات مع مواهب الموظفين ذوي الأداء العالي، ويساهم هؤلاء الأفراد الموهوبون بشكل كبير في أداء الجامعة من خلال إستقطاب طلاب جدد وإجراء تعليم مهني احترافي وإجراء أبحاث عالية المستوى وتأمين تمويل الأبحاث.

وبالتالي، يمكن تعريف تطوير الموهبة على أنه تخطيط واختيار وتنفيذ إستراتيجيات التطوير لمجموعة المواهب بأكملها لضمان أن المنظمة لديها كل من العرض الحالي والمستقبلي للمواهب لتلبية الأهداف الإستراتيجية وأن أنشطة التطوير تتماشى مع عمليات إدارة المواهب التنظيمية (Garavan et al., 2012: 6).

أما (Zhang, 2017: 24) فقد أشار إلى تطوير الموهبة بأنها سلسلة من الأنشطة التي تتماشى مع عمليات إدارة الموهبة التنظيمية من أجل ضمان أن المنظمة لديها كل من العرض الحالي والمستقبلي للمواهب لتلبية الأهداف الاستراتيجية.

بينما (Swanson, 2021: 53) فقد عرف تطوير الموهبة على أنها العملية التي يتم من خلالها تطوير نقاط قوة الأفراد الموظفين الموهوبين واهتماماتهم وشغفهم في المعرفة والمهارات والقدرات.

### 3.2 أهداف تطوير الموهبة

ويوضح (Stoeger et al., 2018: 26) أن 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

### 3.3 مقياس تطوير الموهبة

من أجل قياس متغير تطوير الموهبة سوف يتم الاعتماد على مقياس (Onyando, 2018)، والذي يكون أحادي البعد والمتكون من (5) فقرات.

- 1- يوجد لدى الجامعة برامج تطويرية كافية لتطوير المواهب وفي مختلف الاختصاصات، كإقامه الدورات داخل وخارج البلد.
- 2- تتسم ثقافة الجامعة بأنها محفزة لتطوير المواهب بوصفها إحدى مقومات الابداع.
- 3- تسعى الجامعة الى دعم القدرات الذاتية للموهوبين لتحفيزهم نحو الافضل.
- 4- تتبنى الجامعة أساليب تعليم إبداعية.
- 5- تخصص الجامعة جزءاً كافياً من مواردها لتطوير المواهب

### 3.4 مفهوم سلوك العمل الاستباقي

وفقا لنظرية الإدراك الاجتماعي، فإن البشر ليسوا فقط نتاج البيئة، بل يعكسون أيضا البيئة وينظمونها ذاتيا ويغيرونها بنشاط. فعندما يكون للفرد هدف طويل المدى، فسوف يأخذ في الاعتبار ما سيحدث في المستقبل ثم يتخذ إجراء قبل حدوثه. لذلك، فإن السلوك الاستباقي يركز على المستقبل ويؤكد على العفوية وتغيير التوجه المستقبلي. ويعتبره بعض العلماء على أنه عملية من التنشئة الاجتماعية التي يقودها الأفراد أنفسهم. إذ أن السمة الأولى للسلوك الاستباقي هي التصرف مسبقا، بحيث يفكر الموظفون ويخططون ويتصرفون وفقا للنتائج المستقبلية قبل الحدث، واختيار وتعديل وحتى إنشاء النتائج المرجوة. والسمة الثانية للسلوك

الاستباقي هي التأثير المقصود. فعندما يختار الموظف السلوك الاستباقي، فإنه يختار تغيير البيئة بشكل هادف. وبشكل عام، يؤكد السلوك الاستباقي على العفوية وتغيير التوجه والتركيز على مستقبل السلوك الفردي (Li, 2020: 916).

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

وإضافة إلى ما ذكر، فقد أوضح (Abdulmajed, 2022: 499) في دراسته أن السلوك 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 السلوك الاستباقي كذلك على أنه عنصر متزايد الأهمية في الأداء الوظيفي. ويرتبط مفهوم السلوك الاستباقي أيضاً بعدد من المفاهيم الأخرى مثل (القيادة)، حيث يساعد القائد في التحفيز الاستباقي لسلوك الأفراد من خلال دعم التوقعات الإيجابية، وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية، والاستعداد لبدء التغيير، واستكشاف الفرص وتقليص الفجوات المعرفية.

ونتيجة لما تم ذكره في أعلاه، يمكن تعريف سلوك العمل الاستباقي على أنه السلوك الذي يحاول فيه الأفراد بدأ عملية لتغيير أنفسهم أو بيئتهم أو مكان عملهم (Ashforth et al., 2007: 451).

أما (Chia & Sharon, 2013: 3) فيشير إليه بأنه سلسلة من السلوكيات التي يتخذها الأفراد بنشاط لتغيير أنفسهم وتحسين البيئة بتوجه نحو المستقبل.

بينما يُعرّف (Bohlmann & Zacher, 2021: 609) سلوك العمل الاستباقي على أنه مجموعة من السلوكيات ذاتية التوجيه والتي تهدف إلى تعديل الموقف أو تعديل الذات لتحقيق فاعلية شخصية أو تنظيمية أكبر.

### 3.5 أهمية السلوك الاستباقي

أبرز (Tornau & Frese, 2013: 49) أهمية السلوك 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.

### 3.6 أبعاد سلوك العمل الاستباقي

من أجل قياس سلوك العمل الاستباقي، سوف يتم الاعتماد على مقياس (Idzna et al., 2021)، والذي يتكون من الأبعاد التالية:

**3.6.1 سلوك الصوت:** يتم تعريف سلوك الصوت على أنه تعبير عن الأفكار الصعبة والموجهة نحو التغيير لتحسين العمليات التنظيمية (Liang et al., 2022: 420).

**3.6.2 تولى المسؤولية:** يشار إلى تولي المسؤولية بأنها 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).

**3.6.3 الوقاية من المشاكل:** ينظر إلى الوقاية من المشاكل على أنها مجموعة من الإجراءات الاحترازية والإستباقية من قبل الأفراد الموظفين لتجنب وقوع المشاكل أو الحوادث داخل مكان العمل (Lahcen & Mohapatra, 2020: 113).

**3.6.4 الابتكار الفردي:** يتم تعريف الابتكار الفردي بأنه العملية المرتبطة بتنفيذ منتج جديد أو مُحسَّن بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق، أو طريقة تنظيمية في ممارسات الأعمال (Hashim, 2021: 255).

#### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

#### 4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### 4.1 التحليل الوصفي لمتغير تطوير الموهبة

يبين الجدول (1) استجابات عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها حول متغير تطوير الموهبة الذي تم قياسه بخمس فقرات (dev1-dev5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لمتغير 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 المتغير 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.

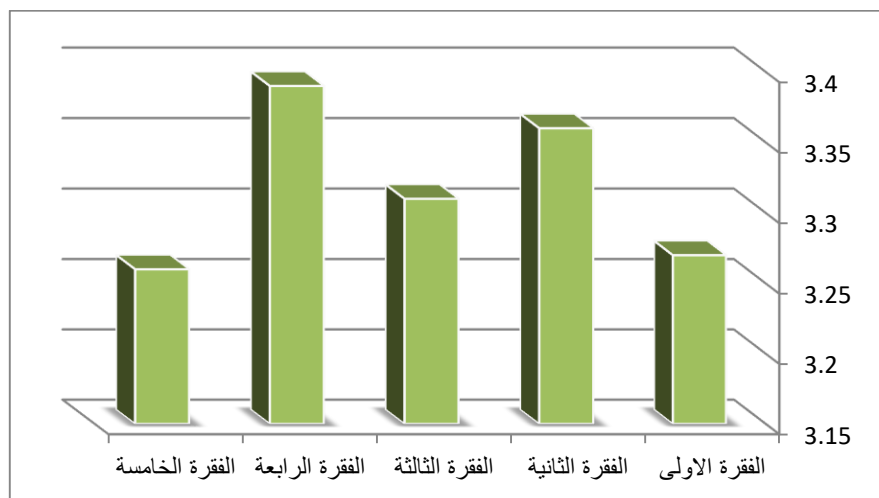
وقد حصلت الفقرة (4) التي محتواها (تتبنى الجامعة أساليب تعليم إبداعية) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.39) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (0.976) وضمن مستوى اهمية بلغت (68%)، وهذا يبين ان الاتفاق كان معتدلاً حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (5) (3.26) وهو الاقل لمحتواها (تخصص الجامعة جزءاً كافياً من مواردها لتطوير المواهب) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.096) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(65%)، وهذا يعطي فهماً لمستوى اتفاق معتدلاً حول هذه الفقرة.

الجدول (1) التحليل الوصفي للاستجابات حول متغير تطوير الموهبة

| الفرقات        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة | الاهمية النسبية % | ترتيب الفقرات |
|----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| dev1           | 3.27          | 1.127             | معتدل         | .65               | 4             |
| dev2           | 3.36          | .983              | معتدل         | .67               | 2             |
| dev3           | 3.31          | 1.014             | معتدل         | .66               | 3             |
| dev4           | 3.39          | .976              | معتدل         | .68               | 1             |
| dev5           | 3.26          | 1.096             | معتدل         | .65               | 5             |
| المعدل للمتغير | 3.32          | 1.039             | معتدل         | .69               |               |

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

ويوضح الشكل (2) ترتيب فقرات متغير تطوير الموهبة من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (2) التمثيل البياني لمتغير إستقطاب الموهبة

**المصدر:** اعداد الباحثة من خلال برنامج (Microsoft Excel).

#### 4.2 التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الإستباقي

بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير سلوك العمل الاستباقي يبينها الجدول (2) الذي يتضح من خلاله وجود ثلاث ابعاد لمتغير سلوك العمل الاستباقي والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالا (3.48) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.0751) وبأهمية تبلغ (70%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان سلوك العمل الاستباقي هناك اتفاق على توافره بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة البحث، مما يدل على ان سلوك العمل الاستباقي ضمن مستوى مرتفعا.

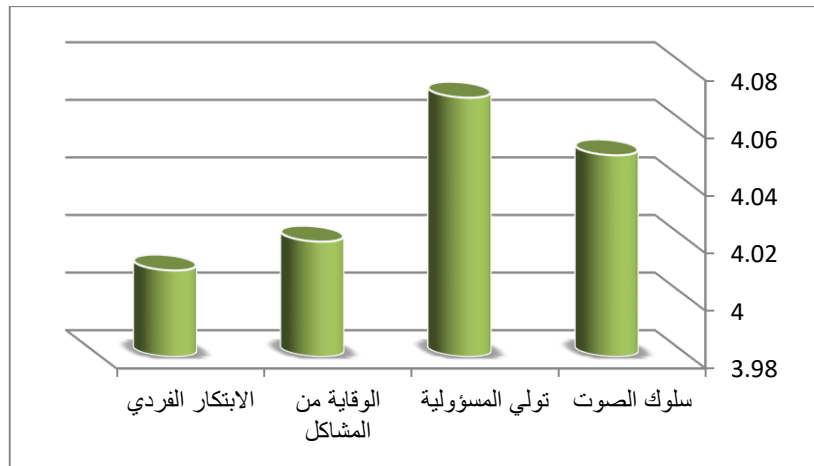
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي الفرعية ميدانيا على مستوى عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (تولي المسؤولية، سلوك الصوت، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) على التوالي وفقا لاستجابات عينة البحث، اذ يبين الجدول (2) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الإستباقي بأبعاده

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

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

ويوضح الشكل (3) ترتيب ابعاد سلوك العمل الاستباقي من حيث أهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (3) التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوك العمل الإبتدائي

**المصدر:** اعداد الباحثة من خلال برنامج (Microsoft Excel).

### 5. إختبار فرضيات الدراسة

#### 5.1 فرضية علاقة الارتباط:

تحدد فرضية علاقة الارتباط الاولى بإستكشاف مستوى التلازم بين متغير تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الإبتدائي والتي محتواها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطوير الموهبة وسلوك العمل الإبتدائي في الجامعات الأهلية عينة البحث). إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير تطوير الموهبة ومتغير سلوك العمل الإبتدائي ممثلاً بأبعاده (سلوك الصوت، تولي المسؤولية، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي).

يبين الجدول (3) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلاً اولياً لدعم فرضية علاقة الارتباط، اذ يبين الجدول (3) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (تطوير الموهبة) والمتغير المعتمد (سلوك العمل الإبتدائي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (\*\*.459). وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استناداً الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى تطوير الموهبة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة سيؤدي حتماً الى وجود نسبة جيدة من سلوك العمل الإبتدائي. وبناء على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تطوير الموهبة وسلوك العمل الإبتدائي) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

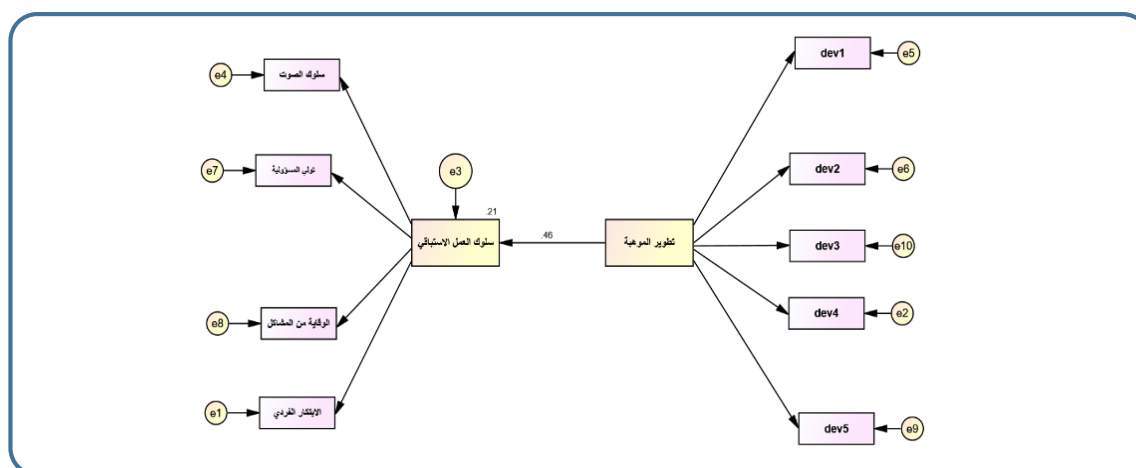
الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين تطوير الموهبة وسلوك العمل الإبتدائي

|                      |                     | تطوير الموهبة | سلوك العمل الإبتدائي |
|----------------------|---------------------|---------------|----------------------|
| تطوير الموهبة        | Pearson Correlation | 1             | .459**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     |               | .000                 |
|                      | N                   | 102           | 102                  |
| سلوك العمل الإبتدائي | Pearson Correlation | .459**        | 1                    |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .000          |                      |
|                      | N                   | 102           | 102                  |

**المصدر:** مخرجات برنامج Spss v.25.

## 5.2 فرضية التأثير:

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل أفضل من لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط وإنما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، وبهدف إجراء الاختبار تم تصميم الشكل (4) والجدول (4) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (4) اختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير

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

الجدول (4) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضية التأثير لإستقطاب الموهبة وسلوك العمل الاستباقي

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

**المصدر:** اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

يبين الجدول (4) والشكل (4) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لمتغير تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.21$ )، وهذا يشير الى ان متغير تطوير الموهبة يفسر (21%) من التغيرات 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 Standardized) ( $\beta = 0.37, P < .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير 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 تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وهي تطابق توقعات البحث في اطاره الفكري.

#### المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

##### 6.1 الإستنتاجات

بالإستفادة من نتائج الإختبارات الإحصائية لأنموذج البحث وفرضياته، يمكن إبراز أهم الإستنتاجات التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

1. حقق متغير تطوير الموهبة مستوى إنتشار متوسط نسبيا في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، وهذا يشير إلى إهتمام الإدارات العليا بالجامعات بتطوير وتدريب الأفراد الموهوبين لما لهم من دور كبير في نجاحها وتوسعها وتحسين سمعتها.
2. توافر متغير سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، بمستوى عالٍ نسبياً، وهذا قد يعود إلى كفاءة الهيئات التدريسية العاملة فيها والدعم المقدم من الجامعات.
3. من خلال نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث تم التوصل إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لتطوير الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات عينة البحث.
4. يساعد استخدام تطوير الموهبة المنظمة عينة الدراسة في تحديد الموظفين الأنسب للوظيفة.
5. ان الاستثمار في تطوير الموظفين، والاستقلالية العالية والقيادة التحويلية، والبيئة الإبتكارية، لها تأثير إيجابي على السلوك الاستباقي على المستوى التنظيمي .

##### 6.2 التوصيات

بعد أن تم إستعراض نتائج البحث وتحليلها، وفي إطار ما ورد من إستنتاجات، خلص البحث الحالي إلى إقتراح جملة من التوصيات على النحو الآتي:

1. ضرورة تبني الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، آليات تعزيز تطوير الموهبة فكريا وممارسة، والعمل على إدخالها ضمن منهاج الدورات التدريبية للقيادات العليا، وذلك لكي يتسنى لهم التعرف على فلسفتها التطبيقية.
2. يتطلب من إدارات الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، زيادة مستوى الإهتمام بعملية تطوير الموهبة والعمل على تكثيف الدورات التدريبية لزيادة مهاراتها وتنميتها وجعلها حجر الأساس، والإستفادة الكاملة منها، وذلك لأنها يمكن أن تسهم في إحداث تغييرات إيجابية كبيرة في عملها.
3. إذا ما أرادت الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث تعزيز سلوك العمل الإستباقي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبني مفهوم تطوير الموهبة.

4. يتطلب من إدارات الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد الدراسة، زيادة مستوى الإهتمام والعمل على توفير الأدوات المناسبة لتطبيق ممارسات تطوير إدارة الموهبة والعمل على تنميتها وجعلها حجر الأساس، والاستفادة منها من خلال :

أ. الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها من أجل التفوق على المنافسين .

ب. تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع عن مدى جودة الجامعات الاهلية في خلال رفد المجتمع بخريجين يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة في مجال تخصصاتهم .

5. الافادة بشكل ايجابي من طبيعة العلاقة بين تطوير الموهبة وسلوك العمل الاستباقي للعاملين من خلال:

أ- عمل مزيد من البحوث والدراسات التي تتناول متغيرات الدراسة ولذلك نظرا لاهميتها للمنظمة بالارتقاء بمستوى تطوير المواهبة وتعزيز سلوك العمل الاستباقي للعاملين .

ب- اقامة العديد من الندوات والدورات والورش التدريبية لاجل زيادة مستوى المعرفة وتطوير الموهبة .

#### المصادر:

1. Abdulmajed, M. H. (2022). the Tourism board in light of adopting a proactive behavior. Journal of Research, 12(2), 495-507.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Dalayga, B., & Baskaran, S. (2019). Talent development practices: Does it really matters. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(6), 896-906.
6. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European journal of training and development, 36(1), 5-24.
7. Hashim, K. L. (2021). Enhancing Innovative Work Behaviour of Malaysian Public Sector Employees. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 6(2), 253-265.
8. Horseman, N. (2017). Benchmarking and rankings. In Higher Education Strategy and Planning (pp. 228-246). Routledge.
9. 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.
10. 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.

11. Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. In *Industry 4.0: Managing the digital transformation* (pp. 123-136). Springer, Cham.
12. 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.
13. Li, X. (2020). The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(5), 915-919.
14. Liang, L., Zhang, X., Tian, G., & Tian, Y. (2022). An empirical study of the effect of communication visibility on innovation behavior. *Management Communication Quarterly*, 36(3), 418-439.
15. Mohammed, A. A., Hafeez-Baig, A., & Gururajan, R. (2019). A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment: A case study in six Australian universities. *Journal of Industry-University Collaboration*.
16. Onyando, A. (2018). Talent Management and Employee Retention Among Program Staff of Governance Civil Society Organizations in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
17. Swanson, J. D. (2021). One Path to Talent Development: An Instructional Model for Talent Development. In *Talent Development in School* (pp. 51-64). Routledge.
18. 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.
19. Zhang, Y. (2017). Talent Management Implementation Within Organizational Context. (Master thesis).
20. 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.
21. 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.
22. Stoeger, H., Balestrini, D. P., & Ziegler, A. (2018). International perspectives and trends in research on giftedness and talent development.