

تأثير إدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي
(دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في عدد الجامعات
والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)

Talent Management's Impact on Preemptive Work
Behavior (A Survey of the Teaching Staff in a Number
of Private Universities and Colleges of Karbala
Governorate)

د. عبد الفتاح جاسم زعلان^(١)

Prof. Abdulfattah Jasim Zalaan (PhD)

تبارك غائب ناصر المسعودي^(٢)

Tabarak Ghaib Nasir Al-Masudi

الخلاصة

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في إستكشاف العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما (إدارة الموهبة وسلوك العمل الإستباقي)، وذلك عبر إستطلاع آراء عددٍ من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية - محافظة كربلاء المقدسة. ومن أجل ضمان تمثيل المجتمع قيد البحث، استخدم الباحث أسلوب العينة القصدية العشوائية ووزعت الاستبانة على (٢٠٠) تدريسي، قد جرى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها

١ - جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

٢ - جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

من المستجيبين بإستعمال برنامجي (SPSS v.25) و (AMOS). توصل البحث إلى بعض من الإستنتاجات كان أهمها أنه في ظل التغيرات المتسارعة وزيادة عدم اليقين في بيئة قطاعات الأعمال العراقية عموماً، وقطاع التعليم خصوصاً، هناك حاجة متزايدة إلى تبنى أبعاد إدارة الموهبة التي تعد صمام أمان لها بإتجاه تعزيز سلوكيات العمل الإستباقية. كما تم تقديم بعض المقترحات أهمها إذا ما أرادت الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث تعزيز سلوك العمل الإستباقي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبنى مفهوم إدارة الموهبة وأبعادها بوصفه يمثل العديد من التحسينات الإيجابية التي تغير بيئة العمل نحو الأفضل. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الموهبة، سلوك العمل الإستباقي، الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

Abstract

The main objective of this study is to explore the relationship between two main variables (talent management and proactive work behavior), through a survey of the views of a number of teaching staff in private universities - the holy governorate of Karbala. In order to ensure the representation of the population under study, the researcher used the simple random sampling method and distributed the questionnaire to (110) teachers. Statistical analysis of the data collected from the respondents was carried out using (SPSS v.25) and (AMOS) programs. The study reached some conclusions, the most important of which was 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 an increasing need to adopt the dimensions of talent management, which is a safety valve for it in the direction of promoting proactive work behaviors. The study also suggested some recommendations, the most important of which are that if the private universities in the holy governorate of Karbala 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.

Keywords Talent management, Proactive work behavior, Private universities in the Holy Karbala Governorate.

المقدمة

أولاً: موضوع البحث

أصبح النشاط الإستباقي موضوعاً رئيساً في علم النفس التنظيمي ولكنه لم يتلق سوى القليل من الاهتمام الواضح في أبحاث قطاع التعليم. ينظر إلى الأفراد ذوي النشاط الاستباقي على أنهم يبحثون بنشاط ويستفيدون من الفرص المختلفة، ويعرضون المبادرة، ويتخذون الإجراءات والمثابرة حتى يحققون الوصول

الفعال والكفوء إلى أهدافهم. وبالإضافة إلى ذلك، يكون لديهم الحافز والتفاني لإحداث تأثير على الأفراد من حولهم. وعلى النقيض من ذلك، فإن الأفراد منخفضي النشاط الاستباقي سلبيون، ويظهرون القليل من المبادرة ويعتمدون على الآخرين من أجل التغيير. وإن الشخصية الممتلئة للسلوك الاستباقي والتي تشير إلى "التصرف المستقر لأخذ المبادرة الشخصية في مجموعة واسعة من الأنشطة والمواقف"، وجد أنها تتمتع بمصدقية متزايدة فيما يتعلق بالدوافع للتعلم أي الرغبة في الانخراط في أنشطة التطوير الشخصية (Geertshuis et al., 2014: 157).

وفي المقابل، يُنظر إلى إدارة المهوبة بشكل متزايد على أنها عامل حرج وحاسم في تطوير المنظمات الناجحة وهي أولوية إستراتيجية لها. وفي الواقع، في منظمات تركز على أفراد المجتمع مثل الجامعات، فإن المورد الرئيس لها هو مهوبة الأفراد الذين يعملون فيها. ففي التعليم، يمكن اعتبار "المهوبة" عاملاً حاسماً في نجاح الجامعة. إذ يساهم التركيز على إدارة المهوبة في قطاع التعليم في تحقيق أهداف إستراتيجية عديدة، مثل بناء بيئة تعليمية عالية الأداء وبناء القيادة بعمق في الجامعة وغيرها. ويختلف هذا عن تخطيط التعاقب البسيط وملء الأدوار القيادية الهرمية النموذجية الموجودة اليوم، وذلك لأنها عملية لتوفير الأشخاص القادرين والموهوبين الذين سيخلقون أدواراً قيادية جديدة ومختلفة في المستقبل (Hongal & Kinange, 2020: 2). وقد تضمنت الدراسة أربعة مباحث: خصص الأول منها المنهجية العلمية للدراسة. أما المبحث الثاني فخصص للاطار النظري للمتغيرين التابع (إدارة المهوبة) والمستقل (سلوك العمل الاستباقي)، أما المبحث الثالث فضمن الاطار العملي للدراسة المتمثل في التحليل الوصفي للمتغيرات واختبار الفرضيات. اختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات التي تم التوصل إليها من قبل الباحث وتم على أساسها بناء مجموعة من التوصيات للارتقاء بقطاع التعليم.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته

يعد قطاع التعليم عموماً والجامعات خصوصاً من أهم القطاعات الموجودة في جميع البلدان. وذلك لأن الجامعات في تماس مباشر مع أفراد المجتمع، ولها دور كبير في تنشئة هؤلاء الأفراد وتوجيه مستقبلهم. ونظراً للأهمية الكبيرة للجامعات، فيجب أن تمتلك كوادراً من الهيئات التدريسية على أعلى المستويات، لأنها سوف تعمل على زيادة معرفة وخبرة أفراد المجتمع القادمين للدراسة في أروقة الجامعات. بمعنى أن الأساتذة المتواجدين فيها يجب أن يمتلكوا نوعاً من السلوكيات التي تجعل منهم قدوة للآخرين، وتجعل منهم أساساً يبني عليه الطلبة آمالهم. ولكي يتحقق كل ما ذكر فإن الأساتذة يجب أن يمتلكوا نوعاً من السلوك المسمى بـ "السلوك الإيجابي"، الذي يجعل من الفرد مبادراً ومتعاوناً ويفكر في تطوير نفسه وتطوير بيئته التي يعمل

فيها، ويسعى كذلك إلى النظر إلى المستقبل وحدثه المليئة بعدم اليقين ومحاولة السيطرة عليها. وبالتالي، يجب على الجامعات أن تقوم بتنمية هذا النوع من السلوك وتطويره لدى كوادرها التدريسية، وإن هذا لن يتم إلا بوجود نوع من الدعم القوي والمؤثر من الإدارات العليا للجامعات والمتمثل بـ "إدارة المهوبة"، والتي تعنى بإستقطاب وتوظيف الأفراد الأكفاء أو ما يعرفون بـ "المواهب" وزيادة قدراتهم من خلال التدريب والتطوير والدعم والتحفيز.

لذا فإن البحث الحالي سوف يسعى الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المهوبة والسلوك الإستباقي. وبناءً على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي على النحو الآتي:

"هناك افتقار في تبني سلوك العمل الإستباقي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات عينة البحث نتيجة لضعف توافر وإنتشار أبعاد إدارة المهوبة".

ومن خلال مشكلة البحث الرئيسة يمكن اثارة بعض التساؤلات وكالاتي:

١. ما مدى توافر أبعاد إدارة المهوبة في الجامعات الأهلية عينة البحث؟
٢. ما مستوى إتسام الهيئات التدريسية بسلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث؟
٣. ما مستوى تأثير إدارة المهوبة في سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

إن أهمية البحث الحالي تنبع من خلال الظاهرة المبحوثة، والمتمثلة بمعرفة دور إدارة المهوبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث. وقد تجسدت أهمية البحث بالآتي:

١. تتجلى أهمية البحث الحالي بالنسبة لقطاع التعليم الجامعي في البلد الذي هو اليوم بحاجة ماسة إلى الوقوف عليه وتطويره وبناءه.
٢. يسعى البحث إلى محاولة تأطير الإسهامات المعرفية التي لها صلة مباشرة بموضوعات البحث المتمثلة بـ (إدارة المهوبة وسلوك العمل الإستباقي)، ضمن أطار نظري يشمل عرض الإسهامات النظرية والمعرفية حول كل من مفهومهم وأبعادهم.
٣. يحاول البحث الحالي تشخيص متغيرات البحث وقياسها المتمثلة بـ (إدارة المهوبة وسلوك العمل الإستباقي)، وذلك لأنها تعد من الضرورات التي تتحتم على الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء من تعزيزها ومعرفتها في ظل البيئة المضطربة والديناميكية.

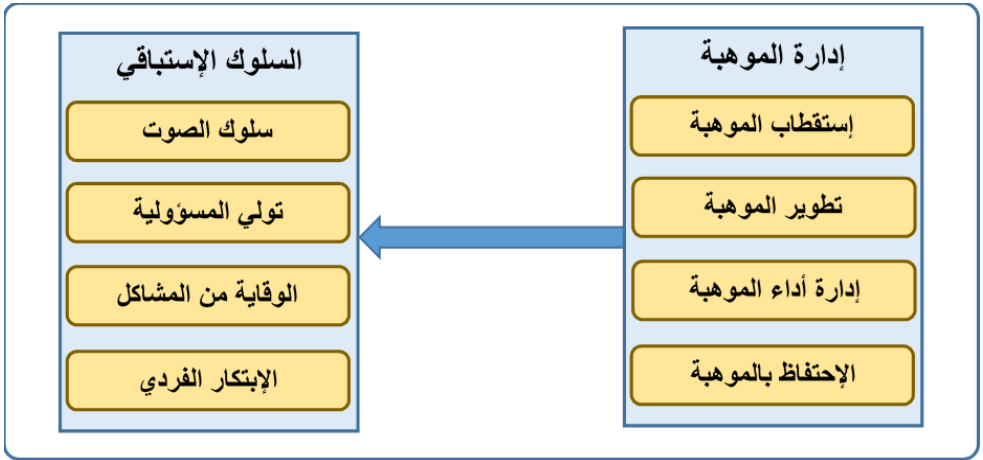
ثالثاً: أهداف البحث

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

1. معرفة مدى توافر أبعاد إدارة الموهبة في الجامعات الأهلية عينة البحث.
2. التعرف على مستوى إتسام الهيئات التدريسية بسلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة البحث.
3. إختبار مستوى تأثير إدارة الموهبة في سلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

إن المخطط الفرضي للبحث الحالي قد تم تطويره في ضوء نتائج الجهود النظرية والمعرفية، للأدبيات والدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات البحث المتمثلة بـ (إدارة الموهبة و سلوك العمل الإيجابي). وبناءً على ذلك، يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث المقترح. والذي يمثل الإطار العام لمتغيرات وأبعاد البحث وفرضياته، والتي تكونت من فرضية رئيسة واحدة تفرعت منها فرضيات فرعية، بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع القائمة على فرضيات التأثير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث

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

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموهبة بأبعاده في تعزيز سلوك العمل

الإيجابي بأبعاده في الجامعات الأهلية عينة البحث، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية أدناه:

- أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد إستقطاب المهوبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.
- ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد تطوير المهوبة تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.
- ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد إدارة أداء المهوبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.
- د. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد الإحتفاظ بالمهوبة في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

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

١. **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 التقريبي كان (٤١٠) تدريسي من الجامعات الثلاث.

٢. **عينة البحث:** شملت عينة الدراسة عينة قصدية عشوائية بلغ قوامها (١٠٢) فرد من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الثلاث ميدان الدراسة. وقد تحدد العدد بما ذُكر جدول (krejcie and morgan 1970) في تحديد حجم العينة. وبسبب توزيع الاستبانة إذ كان في العطللة الرسمية ، وعدم تواجد التدريسيين في الجامعات لتمتعهم بإجازتهم الصيفية مما اضطر الباحث الى استخدام الاستبانة الالكترونية للغرض نفسه الا ان النسب المسترجعة كانت (١٠٢) استبانة فقط وبعد استشارة مختصين في الإحصاء أشاروا الى إمكانية اعتماد هذا العدد في اجراء الجانب الإحصائي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة المهوبة

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 ١٩٩٧، اكتسب موضوع إدارة المهوبة اهتمام العلماء والممارسين. وبالتالي أصبحت

إدارة الموهبة أولوية للمنظمات في جميع أنحاء العالم لأنها أدركت أهميتها وتأثيرها على الأداء (Al-Dalahmeh & Héder-Rima, 2021: 59).

ولقد تزايدت أهمية إدارة الموهبة واكتسبت اهتماما بين الممارسين وكذلك في النقاش الأكاديمي، خاصة على مدار السنوات العشر الماضية. وتم شهود انفجار في دراسات إدارة الموهبة على مدى السنوات الست الماضية (Tyskbo, 2021: 2150). وفي أعقاب التحديات المجتمعية المتعلقة بالتغير الديموغرافي والتطور التكنولوجي السريع وقضايا عدم العدالة المتزايدة، اكتسبت إدارة الموهبة اهتماما متزايدا بين الباحثين والممارسين على حد سواء. وإن ممارسات إدارة الموهبة في المنظمات، على سبيل المثال اكتساب الموهبة والاحتفاظ بها وتطوير الموظفين تلعب دورا رئيسا في القدرة على مواجهة هذه التحديات المعاصرة (Gillberg & Wikström, 2021: 353). ويعد تطوير الموهبة والاحتفاظ بها أمرا بالغ الأهمية في مساعدة المنظمات على المنافسة بفاعلية. ومع ذلك، فإن كيفية فهم أصحاب العمل للموهبة وبالتالي استثمار الموارد المناسبة لتحفيز وتطوير الموظفين الموهوبين لا يزال يتطلب اهتماما كبيرا (Chen et al., 2021: 84). ونظراً لما تم ذكره، يمكن تعريف إدارة الموهبة على أنها إدارة العرض والطلب وتدقيق الموهبة من خلال محرك رأس المال البشري (Buahene & Kovary, 2003: 4).

أما (Silzer & Dowell, 2010: 18) فقد عرفها بأنها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير الثقافية في المنظمة، والتي تكون مصممة ويتم تنفيذها لجذب الموهبة وتطويرها ونشرها والاحتفاظ بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية.

بينما أشار إليها (Liu et al., 2021: 2) على أنها مجموعة الأنشطة التي تتضمن تحديدا منهجيا للمناصب الرئيسية التي تساهم بشكل مختلف في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجموعة المواهب ملء هذه الأدوار، وتطوير هيكل متمايز للموارد البشرية لتسهيل ملء هذه الوظائف بموظفين مؤهلين، لضمان استمرار التزامهم بالمنظمة.

ثانياً: أبعاد إدارة الموهبة

من أجل قياس إدارة الموهبة تم استخدام مقياس (Onyando, 2018)، والذي يتكون من الأبعاد الآتية:

1. إستقطاب الموهبة: إستقطاب 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 ومنتصورة (Robinet, 2020: 3).

٢. تطوير الموهبة: يتم 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).
٣. إدارة أداء الموهبة: يتم الإشارة إلى إدارة أداء الموهبة بأنها العملية المستمرة لتحسين الأداء وذلك من خلال تحديد الأهداف الفردية والجماعية للأفراد الموهوبين والتي تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Jing, 2021: 748).
٤. الإحتفاظ بالموهبة: يتم تعريف الإحتفاظ بالموهبة على أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها أصحاب العمل أو المنظمة لمحاولة الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين لديهم (Zainee & Puteh, 2020: 2).

ثالثاً: مفهوم سلوك العمل الإستباقي

يعد السلوك الاستباقي للموظفين 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. وبالتالي، 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 سلوكاً استباقياً دائماً ما يغيرون الوضع الراهن بشكل استباقي بدلا من قبوله بشكل سلبي (Zhang & Yang, 2017: 1545).

ومع ذلك، فإن المناقشات الحالية حول تأثيرات السلوك الاستباقي تركز جميعها على الفوائد التي يجلبها السلوك الاستباقي للموظفين لأنفسهم. ومع ذلك، لا يوجد الموظفون في عزلة، ولكنهم يعملون في فرق أو منظمات. ولذلك، ستتأثر سلوكيات الموظفين ومواقفهم حتماً بزملائهم في العمل في المجموعة نفسها ومن الجدير بالذكر، أن زملاء العمل هم مصدر مهم للتفاعلات اليومية في المنظمة، فهم رابط مهم بين الموظفين والمنظمة. ووفقاً لذلك، عندما يُظهر زملاء العمل سلوكاً استباقياً، 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).

ونتيجة لما ذكر، يتم تعريف السلوك الإستباقي على أنه 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).

أما (Parker & Collins, 2010: 637) فيعرفه بأنه يشير إلى سلوك الموظفين الذي يبدأ ذاتياً ويركز على المستقبل والموجه نحو التغيير في مكان العمل.

بينما (Zhang et al., 2022: 516) فقد أشار إليه على أنه 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.

رابعاً: أبعاد سلوك العمل الإيجابي

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

١. **سلوك الصوت:** يشير سلوك الصوت إلى السلوك الذي يتحدى فيه الفرد الموظف الوضع الراهن بشكل استباقي ويقوم بإجراء تغييرات بناءة (Liu et al., 2010: 191).

٢. **تولي المسؤولية:** يتم تعريف تولي المسؤولية على أنه عبارة عن سلوك طوعي من قبل الأفراد أي يكون خارج الأدوار المذكورة في الأوصاف الوظيفية يتحمل فيه الموظف بعض المسؤوليات غير الملزمة له (Levy, 2019: 104).

٣. **الوقاية من المشاكل:** يتم الإشارة إلى الوقاية من المشاكل على أنها عبارة عن إتخاذ بعض الإجراءات الإيجابية من قبل الموظف للحيلولة دون وقوع خطر ما أو مشكلة ما (Larsson & Magnusson, 2019: 4).

٤. **الإبتكار الفردي:** إن الإبتكار 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 (Shin et al., 2017: 70).

المبحث الثالث: الإطار العملي للمبحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١. التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموهبة

بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير ادارة الموهبة يبينها الجدول (١)، الذي يتضح من خلاله وجود أربعة ابعاد يقاس من خلالها متغير ادارة الموهبة، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (٣,٣٥) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (١,٠٦٢) وبأهمية تبلغ (٦٧%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية ان ادارة الموهبة يُثفق على توافره بدرجة معتدلة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة البحث.

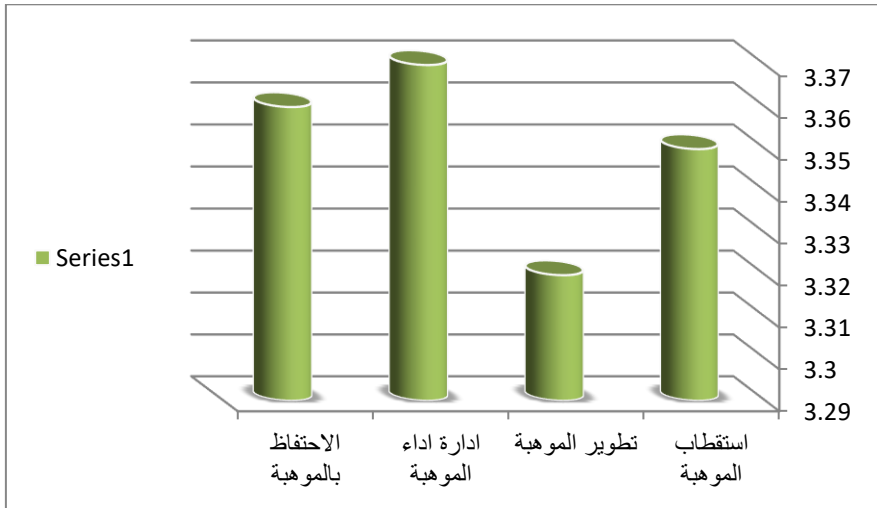
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير ادارة الموهبة الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات الحكومية والاهلية في كربلاء عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالآتي (ادارة اداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة، استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة) على التوالي، وفقاً لاستجابات عينة البحث، اذ يبين الجدول (١) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

الجدول (١) نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموهبة بأبعاده

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

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

ويوضح الشكل (٢) ترتيب ابعاد ادارة الموهبة من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (٢) التمثيل البياني لأبعاد متغير ادارة الموهبة

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

٢. التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الإستباقي

بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول متغير سلوك العمل الاستباقي بينها الجدول (٢) الذي يتضح من خلاله وجود ثلاثة ابعاد لمتغير سلوك العمل الاستباقي والذي يقاس بثلاثة ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (٣,٤٨) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (١,٠٧٥١) وبأهمية تبلغ (٧٠%)، اذ توضح هذه القيم الاحصائية الى ان سلوك العمل الاستباقي هناك اتفاق على توافره بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقاً لاستجابات عينة البحث، مما يدل على ان سلوك العمل الاستباقي ضمن مستوى مرتفع.

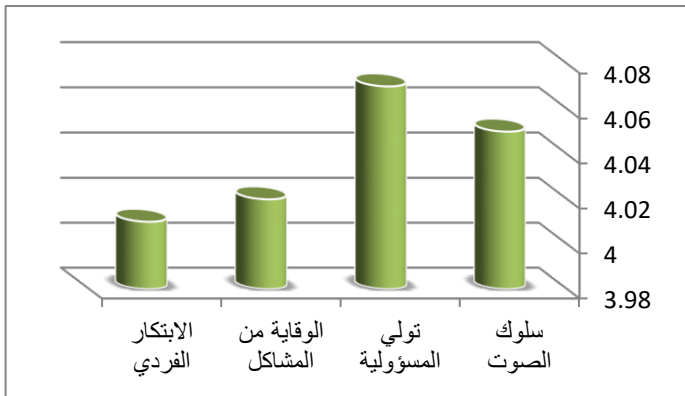
اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد متغير سلوك العمل الاستباقي الفرعية ميدانياً على مستوى عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالاتي (تولي المسؤولية، سلوك الصوت، الوقاية من المشاكل، الابتكار الفردي) على التوالي وفقاً لاستجابات عينة البحث، اذ يبين الجدول (٢) تلك القيم الاحصائية لوصف المتغير.

الجدول (٢) 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 (٣) ترتيب ابعاد سلوك العمل الاستباقي من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (٣) التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوك العمل الإستباقي

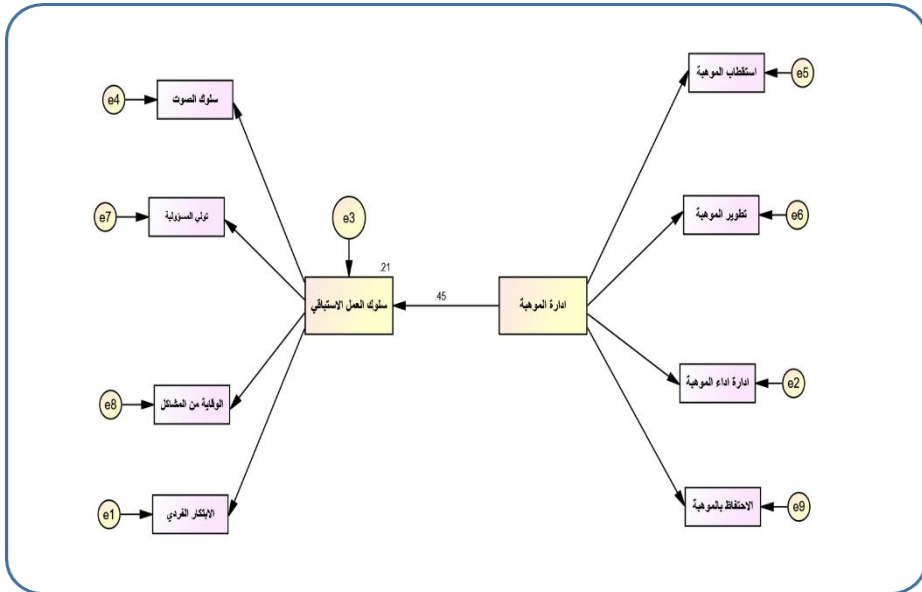
المصدر: اعداد الباحثة من خلال برنامج (Microsoft Excel).

أولاً: إختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج البحث

في هذه الفقرة سوف يتم العمل على اختبار فرضيات البحث الخاصة بالنموذج البسيط المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (ادارة الموهبة الى المتغير المعتمد سلوك العمل الاستباقي)، فضلاً عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يلي توضيح لتلك الاختبارات:

١. إختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسة:

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 الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديلاً افضل من تحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلاسل الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملاءمة البيانات للنموذج المقترح للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (٤) والجدول (3) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (٤) إختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير الرئيسة

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

الجدول (٣) الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر لإدارة الموهبة وسلوك العمل

الاستباقي

| المتغيرات | المسار | المتغيرات | القيم المعيارية | القيم اللامعيارية | خطأ القياس | النسبة المرجحة | 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: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

يبين الجدول (٣) والشكل (٣) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر لإدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير (R2) لإدارة الموهبة وسلوك العمل الاستباقي (٠,٢١)، وهذا يشير الى ان ادارة الموهبة يفسر (٢١%) من التغييرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي، اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٩%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) $\beta = 0.45, P < .01$ 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 المرجحة C.R) حصلت على مقدار اكبر من (١,٩٦) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموهبة في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الرئيسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات البحث في اطاره الفكري.

١. إختبار مسار التأثير للفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

يبين الجدول (٤) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها استقطاب المهوبة ضمن متغير ادارة المهوبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.14$)، وهذا يشير الى ان بعد استقطاب المهوبة يفسر (٤١%) من التغيرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (٨٦%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، 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 بعد استقطاب المهوبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R) حصلت على مقدار اكبر من (١,٩٦) وهي قيمة معنوية عند ($P<.001$). وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد استقطاب المهوبة 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 البحث في اطاره الفكري.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

يبين الجدول (٤) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعدها تطوير المهوبة ضمن متغير ادارة المهوبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.21$)، وهذا يشير الى ان بعد تطوير المهوبة يفسر (٢١%) من التغيرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (٧٩%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta=0.46, P<.01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين بعد تطوير المهوبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R) حصلت على مقدار اكبر من (١,٩٦) وهي قيمة معنوية عند ($P<.001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تطوير المهوبة 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 البحث في اطاره الفكري.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يبين الجدول (٤) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء ادارة اداء المهوبة ضمن متغير ادارة المهوبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.19$)، وهذا يشير الى ان بعد ادارة اداء المهوبة يفسر (١٩%) من التغيرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (٨١%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = 0.44, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد ادارة اداء المهوبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (١,٩٦) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد ادارة اداء المهوبة وسلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الفرعية الثالثة بين البعد الثالث من المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات البحث في اطاره الفكري.

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

يبين الجدول (٤) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لبعء الاحتفاظ بالمهوبة ضمن متغير ادارة المهوبة وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2=0.16$)، وهذا يشير الى ان بعد الاحتفاظ بالمهوبة يفسر (١٦%) من التغيرات التي تحدث على مستوى سلوك العمل الاستباقي اما النسبة المتبقية والبالغة (٨٤%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = 0.40, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان الميل الحدي يؤشر علاقة طردية موجبة بين بعد الاحتفاظ بالمهوبة وسلوك العمل الاستباقي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (١,٩٦) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالمهوبة 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 البحث في اطاره الفكري.

الجدول (٤) الأوزان الإحصائية لإختبار مسار فرضيات التأثير الفرعية لأبعاد إدارة المهوبة وسلوك

العمل الاستباقي

| المتغيرات | المسار | المتغيرات | القيم المعيارية | القيم اللامعيارية | خطأ القياس | النسبة الحرجة | معنوية القيم |
|-------------------------|--------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------|------------------|-----------------|
| سلوك العمل الاستباقي | <--- | إستقطاب المهوبة | .372 | .215 | .053 | 4.032 | *** |
| سلوك العمل الاستباقي | <--- | تطوير المهوبة | .459 | .286 | .055 | 5.198 | *** |
| سلوك العمل الاستباقي | <--- | إدارة أداء المهوبة | .440 | .265 | .054 | 4.917 | *** |
| سلوك العمل الاستباقي | <--- | الإحتفاظ المهوبة | .399 | .230 | .053 | 4.376 | *** |

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

المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات

- بالإستفادة من نتائج الإختبارات الإحصائية لأنموذج البحث وفرضياته، يمكن إبراز أهم الإستنتاجات التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:
1. حقق متغير إدارة المهوبة وأبعاده مستوى توافر متوسطاً نسبياً في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، وهذا يشير إلى إهتمام الإدارات العليا بالجامعات بدعم وتعزيز موظفيها وذلك لكونهم المحرك الأساس لنجاحها.
 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 لإدارة المهوبة وأبعادها في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات عينة البحث.
 4. في ظل التغيرات المتسارعة وزيادة عدم اليقين في بيئة قطاعات الأعمال العراقية عموماً، وقطاع التعليم خصوصاً، فهناك حاجة متزايدة إلى تبني أبعاد إدارة المهوبة التي تعد صمام أمان لها باتجاه تعزيز سلوكيات العمل الإستباقية.
 5. إن موضوع سلوك العمل الإستباقي حاضرٌ وبشدة في اهتمامات العديد من الباحثين الإداريين والتنظيميين منذ القرن الماضي، ومع ذلك يعد قياسه وتعزيزه أمراً معقداً لمعظم المنظمات المعاصرة.

٦. 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 ان إدارة المنظمة تعمل على تبني دعم ادارة الموهبة لديها وتشجيعها تساهم بشكل واضح في تعزيز السلوك الاستباقي لدى القائمين على ادارة الموهبة.

٧. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بعد استقطاب الموهبة وسلوك العمل الاستباقي أي ان استقطاب المواهب يساهم في تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى الهيئات التدريسية

ثانياً: 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:

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

٢. يتطلب من إدارات الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، زيادة مستوى الإهتمام والعمل على توفير الأدوات المناسبة لتطبيق ممارسات إدارة الموهبة والعمل على تنميتها وجعلها حجر الأساس، والإستفادة الكاملة منها، وذلك لأنها يمكن أن تسهم في إحداث تغييرات إيجابية كبيرة.

٣. إذا ما أرادت الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث 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 من خلال:

أ- الإهتمام 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 .

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

أ- الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها من اجل التفوق على المنافسين .

ب- تحسين الصورة الذهنية لدى المجتمع عن مدى جودة الجامعات الاهلية في خلال رقد المجتمع بحريجين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة في مجال تخصصاتهم.

٥- يجب على المنظمة المبحوثة رعاية الموظفين للتعاقد، على سبيل المثال عندما يتقاعد أحد كبار الموظفين من خلال :

أ- تحديد الموظفين الذين يمكنهم القيام بمهام من هم في سن التقاعد على اكمل وجه وذلك من خلال عمل دورات تدريبية للاستفادة من خيرات ومهارات الموظفين المتقاعدين.

ب- وضع استراتيجيات للاحتفاظ بعلاقات جيدة مع من أحيلا الى التقاعد للعمل كمستشارين لدى المنظمة .

٦- 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 و تقليل مستويات تأثيرهم بسلطة القائد وهذا ما يمنحهم صفة التميز .

المصادر

1. Al-Dalalmeh, 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.
2. Buahene, A. K., & Kovary, G. (2003). *The Shrinking Labour Pool: Organizational Strategies in the Battle for Top Talent*.
3. 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.
4. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
5. Dai, D. Y. (2020). Rethinking human potential from a talent development perspective. *Journal for the Education of the Gifted*, 43(1), 19-37.
6. 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.
7. 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.

8. 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.
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. 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.
11. Larsson, C., & Magnusson, M. (2019). Problem prevention using the DCOV approach: A case study on a camera monitoring system at Volvo Cars.
12. Levy, N. (2019). Taking responsibility for responsibility. *Public Health Ethics*, 12(2), 103–113.
13. 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.
14. 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.
15. Onyando, A. (2018). *Talent Management and Employee Retention Among Program Staff of Governance Civil Society Organizations in Nairobi, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
16. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633–662.
17. Robinet, L. M. (2019). *Reconceptualizing city branding to account for talent attraction: Cities as a place to work and live*.
18. 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.

19. Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). Strategy-driven talent management: A leadership imperative (Vol. 28). John Wiley & Sons.
20. 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.
21. 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.
22. Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*.
23. Zhang, Y., & Yang, F. (2017). Proactive personality: Mechanisms and future directions. *Advances in Psychological Science*, 25, 1544- 1551.
24. 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.