



اختبار تأثير استقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الاستباقي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء

الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة<sup>1</sup>

The Role of Talent Recruitment 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<sup>2</sup>

Abdel Fattah JassemZaalan

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

تبارك غائب ناصر المسعودي<sup>1</sup>

Tabarak Ghaib Nasser Al-Masudi

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

<sup>2,1</sup> كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة كربلاء

<sup>1,2</sup> Economics and Administration College – Karbala University

## المستخلص

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في اختبار تأثير استقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الاستباقي، وذلك عبر استطلاع آراء عدا من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية (جامعة الصفوة، جامعة وارث الأنبياء وجامعة أهل البيت) – محافظة كربلاء المقدسة. ووزعت الاستبانة على (200) تدريسي، وبعد فرز الاستبانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي منها (102) استبانة. وقد جرى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من المستجيبين باستعمال برنامجي (SPSS v.25) و (AMOS). توصل البحث إلى بعضا من الاستنتاجات كان أهمها أنه عن طريق نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث تم التوصل إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لاستقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في الجامعات عينة البحث. كما تم تقديم بعض المقترحات أهمها إذا ما أرادت الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى هيئاتها التدريسية فعليها تبني مفهوم استقطاب المواهب.

## المصطلحات الرئيسية:

استقطاب المواهب، سلوك العمل الاستباقي، الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

**Abstract**

The main objective of this research is to test the effect of talent recruitment in promoting proactive work behavior, by surveying the opinions of a number of teaching staff in private universities – the holy governorate of Karbala. 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 recruitment in promoting proactive work behavior in the universities of the research sample. Some proposals, 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 recruitment.

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

**المقدمة**

مع ارتفاع القدرة التنافسية في عالم الأعمال الحديث على مستوى العالم، أصبحت المنظمات أكثر اهتماماً بالسلوك الاستباقي لموظفيها. فلقد وجدت العديد من الدراسات الحديثة أن الاقتصاد القائم على المعرفة الحالي المرتبط بعمليات المعرفة المكتمة، قد حدد أن المنظمات وأعضائها مطالبون باحتضان المزيد من المطالب للتمكين، وتقدير المصير، والوعي بالفرض، وشخصية المبادرة، والتعاون، من أجل لتحقيق النجاح سواء على المدى القصير أم الطويل (Rakthin et al., 2022: 253). وقد أوضح (Hu et al., 2018: 3) أن المنظمات اليوم تفضل الموظفين من ذوي السلوكيات الاستباقية لغرض تطوير المبادرة والأفكار الإبداعية والابتكار والتقدم في مهام الوظيفة. فضلا عن ذلك، فهي تشير إلى أن استباقية الموظفين ستحظى بتقدير أكبر، بسبب تغيير الأعمال نحو الانموذج المرتكز على الزبون.

وفي الجهة المقابلة، ينظر إلى استقطاب المواهب على أنه أمر مهم لأن العثور على الأشخاص المناسبين وتوظيفهم عنصر حاسم ورح في خطة عمل المنظمة ويؤثر بشكل مباشر في نجاحها. فبدون الموظفين المناسبين، من المحتمل أن تعاني المنظمة من ضعف الإنتاجية واتخاذ القرارات السيئة والموظفين غير المتحمسين. وإن استقطاب المواهب هو تفكير مستقبلي. فبدلاً من مجرد تعيين مرشح لملء شاغر حالي، ينظر فريق استقطاب المواهب في المسار الوظيفي المحتمل للموظف المحتمل في المنظمة. ونتيجة لذلك، تضمن عملية الاستقطاب أن توظف المنظمة أشخاصاً يمكن أن يصبحوا في نهاية المطاف مديريين أو يقدموا مساهمات مهمة أخرى (Yao et al., 2022: 2).

**المبحث الأول: منهجية البحث****أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته**

تسعى جميع المنظمات في شتى القطاعات إلى جذب واستقطاب الموظفين من ذوي كفاءات ومقدرات عالية ومهارات متعددة ومختلفة، لأن هؤلاء الأفراد هم شريان المنظمة النابض، وعن طريقهم سوف تحقق المنظمة أهدافها. وبسبب ذلك بدأت المنظمات بمختلف تخصصاتها بالبحث عن الأفراد الذين يمتلكون سلوكيات استباقية تمكنهم من العمل بمختلف الظروف، وتساعدهم على توجيه أنظارهم نحو المستقبل والتفكير بالفرص الجديدة التي يمكن استغلالها. ونتيجة لذلك، يجب على هذه المنظمات أن تعتمد إلى عملية استقطاب الأفراد الموهوبين الذين يلبون هذا الغرض.

لذا فإن البحث الحالي سوف يسعى إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين استقطاب المواهب والسلوك الاستباقي.

وبناء على ما تقدم، يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي على النحو الآتي :

"هناك افتقار في توافر سلوك العمل الإيجابي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات عينة البحث نتيجة لضعفها في جذب واستقطاب المواهب".

وعن طريق مشكلة البحث الرئيسية يمكن إثارة بعض التساؤلات وكالاتي:

1. ما مدى توافر استقطاب المواهب في الجامعات الأهلية عينة البحث؟
2. ما مستوى انتشار سلوك العمل الإيجابي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة البحث؟
3. ما مدى تأثير استقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة البحث؟

**ثانياً: أهمية البحث**

إن أهمية البحث الحالي تتبع عن طريق الظاهرة المبحوثة، والمتمثلة بمعرفة دور استقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الإيجابي في الجامعات الأهلية عينة البحث. وقد تجسدت أهمية البحث بالآتي:

1. يسعى البحث إلى محاولة تأطير الإسهامات المعرفية التي لها صلة مباشرة بموضوعات البحث المتمثلة بـ (استقطاب المواهب وسلوك العمل الإيجابي)، ضمن أطار نظري يشمل عرض الإسهامات النظرية والأدبية عن كل من مفهومهم وأبعادهم.
2. يحاول البحث الحالي تشخيص وقياس متغيرات البحث المتمثلة بـ (استقطاب المواهب وسلوك العمل الإيجابي)، وذلك لأنها تعد من الضرورات التي تتحتم على الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء من تعزيزها ومعرفتها في ظل البيئة المضطربة والديناميكية.
3. تتجلى أهمية البحث الحالي بالنسبة لقطاع التعليم الجامعي في البلد الذي هو اليوم بحاجة ماسة إلى الوقوف عليه وتطويره وبناءه.

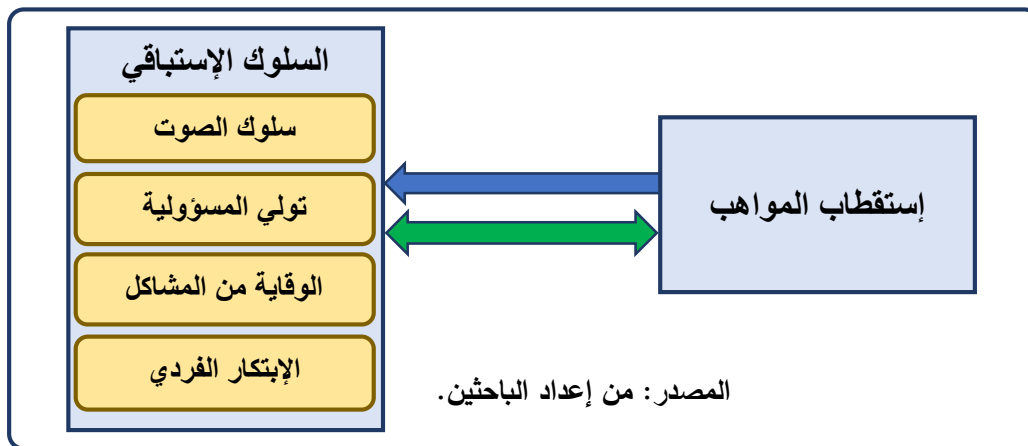
**ثالثا: أهداف البحث**

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

1. التعرف على مدى توافر إستقطاب المواهب في الجامعات الأهلية عينة البحث.
2. معرفة مستوى إنتشار سلوك العمل الإستباقي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية عينة البحث.
3. إختبار مدى تأثير إستقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.

**رابعا: 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 (إستقطاب المواهب وسلوك العمل الإستباقي). 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**

علاقة ارتباط  
علاقة تأثير

**خامسا: فرضيات البحث**

إن فرضيات البحث الحالي تم تجسيدها على وفق مشكلة البحث المذكورة آنفاً ، والأهداف المرسومة لها، وانموذج البحث الفرضي، من أجل تمثيل العلاقات المنطقية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في انموذج البحث الفرضي، وكما يأتي:

1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إستقطاب المواهب وسلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.
2. **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإستقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الإستباقي في الجامعات الأهلية عينة البحث.

**سادسا: مجتمع وعينة البحث**

تعد عملية التعريف بمجتمع وعينة البحث المختارة وبيان خصائص كل منهما، هي ضرورة أساسية يتم الإرتكاز عليها لدى الدراسات الميدانية، وإن هذا يستدعي التحديد الدقيق لمجتمع البحث الحالي وعينتها، وهي كما في الآتي :

1. **مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث الحالي، بجميع الهيئات التدريسية المتواجدة في الجامعات الأهلية المختارة (جامعة الصفوة، جامعة وارث الأنبياء وجامعة أهل البيت) وكان حجم المجتمع التقريبي من التدريسين (410).

2. **عينة البحث:** من أجل تحديد العينة، إتجه البحث الحالي إلى اختيار عينة عشوائية بلغت (102) افراد من الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الثلاث ميدان البحث وقد تحدد العدد بما ذكر بسبب عدم حصول الباحثين على النسبة الملائمة لحجم مجتمع البالغة (196) وبالإعتماد على جدول krejcie and morgan (1970) في تحديد حجم العينة. وبسبب ان توزيع الاستبانة كان في العطلة الرسمية وعدم تواجد التدريسين في الجامعات لتمتعهم بإجازاتهم الصيفية مما اضطر الباحث الى استعمال الاستبانة الكترونية للغرض ذاته الا ان النسب المسترجعة كانت فقط (102) استبانة.

**المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث****أولاً: مفهوم استقطاب المواهب**

استقطاب المواهب أو اكتساب المواهب أو جذب المواهب هو مصطلح يستخدم في مجال الموارد البشرية لوصف جذب أكثر المرشحين المرغوب فيهم إلى صاحب عمل معين وتحفيزهم على التقدم للعمل بمزايا ضمنية ومتصورة. 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 على الاختلافات بين الأجيال، والاقتصاد الحالي، والمنافسة الشاملة للمواهب. ويتم 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, 2019: 3).

ويوضح (Chan et al., 2020: 12) أن استقطاب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم له أهمية استراتيجية لمنظمات الأعمال الناجحة. وذلك لأن الافتقار إلى المهارات والمواهب داخل المنظمات يضع قيوداً كبيراً على النمو المستقبلي لها. وعلى نحو متزايد، في هذه الأيام التي تعاني العديد من المنظمات من نقص العمالة الموهوبة والمهارات. وبالتالي، تعمل جميع المنظمات في مجموعة أصغر بكثير من المواهب. ونتيجة لذلك، تقوم هذه المنظمات بالعمل على استقطاب المواهب باستمرار.

ويبين (Pawar, 2020: 135) أن العلامة التجارية لصاحب العمل وسمعة المنظمة وتجربة المرشح هي المفاتيح لجذب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم. وعن طريق منح إستقطاب المواهب والاحتفاظ بها تركيزاً استراتيجياً

لدى منظمات الأعمال، سوف يمنح ذلك عمل المنظمة إمكانات نمو إضافية عندما تحتاج إليها، على سبيل المثال إما للتوسع أو لتقديم عقد جديد. إذ يعني التركيز الاستراتيجي للأعمال على المواهب وجود مدخل مخطط ومنفذ بشكل صحيح لضمان توفر المواهب الداخلية والخارجية في الوقت المناسب عندما تحتاج إليها المنظمة. وبمجرد استقطاب الأشخاص المناسبين، يجب على المنظمة التأكد من أن لديهم القدرات التي تحتاجها لتحقيق النتائج التي يتطلبها عملها.

وقد تم تعريف استقطاب المواهب على أنها العملية التي تقوم عن طريقها المنظمة بتحديد مصادر العثور على المرشحين واختيارهم من أجل توظيفهم للعمل لديها (Newburry et al., 2014: 331). أما (Likhitha & Pasha, 2019: 511) فقد أشار إلى أن استقطاب المواهب هو عملية البحث عن المرشحين المهرة والموهوبين واكتسابهم لتلبية الحاجات التنظيمية وتلبية أي متطلبات وظيفية. بينما عرف (Dhurandhar & Dai, 2021: 117) استقطاب المواهب على أنها عبارة عن مجموعة من عمليات البحث عن المرشحين الأكفاء وجذبهم وتعيينهم لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

#### ثانياً: مقياس استقطاب المواهب

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

#### ثالثاً: مفهوم سلوك العمل الاستباقي

أدت الطبيعة الديناميكية للمنظمات المعاصرة إلى قيام العلماء والممارسين على حد سواء بالجدل عن أهمية السلوك الاستباقي في مكان العمل، أو السلوك الذي يبدأ ذاتياً ويركز على المستقبل وموجهاً للتغيير. إذ يمكن للفرد أن يكون استباقياً عبر العديد من المجالات المختلفة، مثل تحسين إجراءات العمل المحلية، على سبيل المثال، تولي المسؤولية، والتعبير عن الرأي، والمبادرة الشخصية، والبحث النشط عن التعليقات، ومنع حدوث المشكلات. بحيث تشترك جميع أشكال النشاط الاستباقي هذه في أنها ذاتية البدء بدلاً من الالتزام بالوصفات الطبية، فهي تنطوي على إحداث تغيير في الذات أو الموقف بدلاً من التكيف مع التغيير أو الحفاظ على الوضع الراهن (حتى لو كان هذا التغيير ينطوي على اتخاذ خطوات لمنع حدوث تغيير سلبي)، وهي تركز على المستقبل بدلاً من رد الفعل. وإن هذه العناصر هي التي تحدد هذه السلوكيات على أنها استباقية لأنها تنطوي جميعها على سيطرة الفرد بنشاط و "جعل الأشياء تحدث" (Parker, et al., 2019: 222).

وفي السياق ذاته يوضح (Fuller et al., 2015: 880) أنه في بيئة اليوم التنافسية الديناميكية وغير المؤكدة، يعد السلوك الاستباقي للموظف عاملاً مهماً بشكل متزايد لنجاح المنظمة. وهناك العديد من الأنواع المميزة للسلوك الاستباقي. تشمل الأمثلة التعبير عن الأفكار من أجل التغيير البناء، وإجراء تغييرات إيجابية في أساليب أو إجراءات العمل ومنع حدوث المشاكل. إذ تعد مثل هذه السلوكيات "استباقية" لأنها ذاتية أو توقعية أو موجهة نحو المستقبل وتهدف إلى تغيير الظروف الحالية بشكل بناء. وتعتمد المنظمات اليوم على السلوك الاستباقي للموظفين كطريقة لإحداث تغيير ذي مغزى عن طريق مكان العمل وكوسيلة للتعامل مع التحديات الناشئة عن الموارد النادرة بشكل متزايد، وتوسيع نطاقات التحكم والحاجة إلى التحسين المستمر. ويستفيد الموظفون أيضاً من سلوكهم الاستباقي بعدة

طرائق كما يذكر (Grant et al., 2009: 34)، بما في ذلك تقييمات الأداء الأعلى، ورواتب أعلى والمزيد من الترقيات، والتنشئة الاجتماعية الأفضل في مكان العمل، والمواقف الأكثر إيجابية، وزيادة الشعور بالسيطرة والنجاح الوظيفي الأكبر. ونتيجة لذلك، لدى كل من العلماء والممارسين اهتمام كبير باكتساب فهم أفضل لكيفية تعزيز ودعم استباقية الموظفين.

وبالآتي ، يمكن تعريف سلوك العمل الاستباقي بأنه إجراء ذاتي وموجه نحو المستقبل يهدف إلى تغيير وتحسين الموقف أو الذات (Chia & Sharon, 2013: 682).

أما (Shin & Kim, 2015: 290) فيشير إليه على أنه مجموعة من الإجراءات الاستباقية التي يقوم بها الفرد لبدء التغيير في نظام العمل أو أدوار العمل.

بينما يعرف (Ali, 2021: 3) سلوك العمل الاستباقي بأنه نوع من السلوك الذي يكون دافعا ويركز على التغيير مع قدر أكبر من الوعي واليقظة والنية الراسخة لتغيير البيئة.

#### رابعا: أبعاد سلوك العمل الإستباقي

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

1. **سلوك الصوت:** يعرف سلوك الصوت بأنه السلوك الذي يعبر عن الأفكار والآراء والمعلومات والاقتراحات المتعلقة بالمشاكل الحالية في بيئة المنظمة والتي يتم الكشف عنها للأطراف التي لديها السلطة لاتخاذ قرارات لتغيير أفضل (Syafitri et al., 2021: 93).

2. **تولي المسؤولية:** يتم الإشارة إلى تولي المسؤولية على أنها عبارة عن سلوك خارج الدور الوظيفي يقوم به الفرد داخل مكان العمل ببعض الأنشطة التي تكون عائدة إلى موظف زميل له (Pasmore et al., 2021: 4).

3. **الوقاية من المشاكل:** يتم تعريف الوقاية من المشاكل على أنها عبارة عن أنشطة إستباقية يقوم الموظف بها للتعرف ومنع حدوث مشاكل داخل مكان العمل (Nguyen et al., 2020: 3).

4. **الابتكار الفردي:** يعرف الابتكار الفردي بأنه إدخال وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والإجراءات الجديدة في الأعمال والمصممة لفائدتها (Sart&Sezgin, 2022: 4).

#### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

##### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

##### 1. التحليل الوصفي لمتغير إستقطاب المواهب

يبين الجدول (1) استجابات عينة البحث وتحليلها وتفسيرها عن متغير إستقطاب المواهب الذي تم قياسه بخمس فقرات (att1-att5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لمتغير استقطاب المواهب 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 البحث على فقرات هذا المتغير كان معتدلا مما يؤكد ان ادارة الجامعات قيد البحث تهتم بجذب الافراد الموهبين وذوي المهارات والقدرات الخاصة عن طريق توفير مناخ ملائم للإبداع ودعم اي بوادر لظهور المواهب فضلا عن جذبها من خارج الجامعات ذاتها.

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

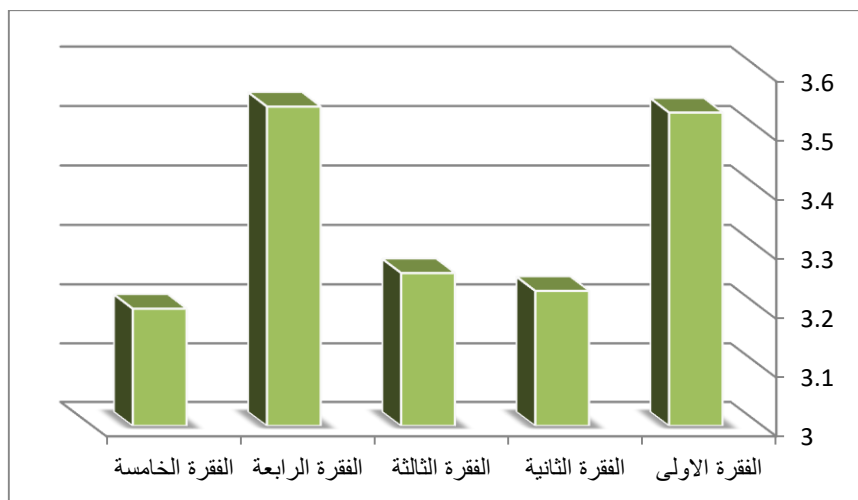
الجدول (1) التحليل الوصفي للاستجابات عن متغير استقطاب المواهب

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
2	.71	مرتفع	1.078	3.53	att1
4	.65	معتدل	1.073	3.23	att2
3	.65	معتدل	1.116	3.26	att3
1	.71	مرتفع	1.105	3.54	att4
5	.64	معتدل	1.143	3.20	att5
	.67	معتدل	1.103	3.35	المعدل للمتغير

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

ويوضح الشكل (2) ترتيب فقرات متغير استقطاب المواهب من حيث اهميتها الميدانية بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.

الشكل (2) التمثيل البياني لمتغير استقطاب المواهب



المصدر: اعداد الباحثين عن طريق برنامج (Microsoft Excel).



**2. التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الاستباقي**

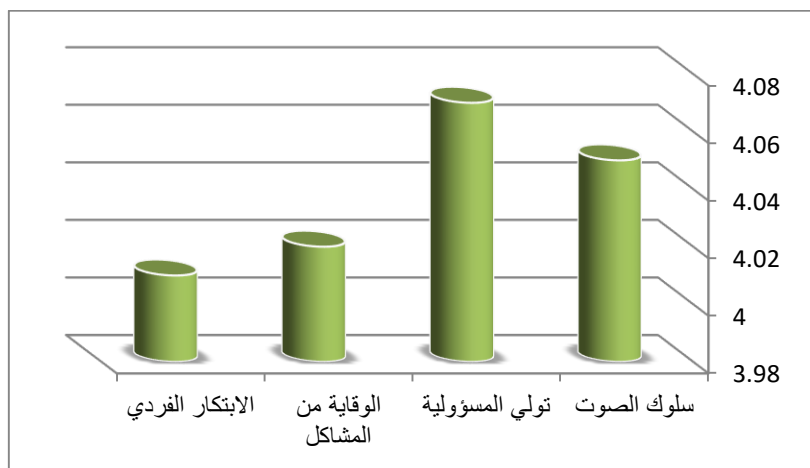
بالنسبة الى التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث عن متغير سلوك العمل الاستباقي يبينها الجدول (2) الذي يتضح عن طريقه وجود ثلاث ابعاد لمتغير سلوك العمل الاستباقي والذي يقاس بثلاث ابعاد ميدانية، فقد كان وسط الاستجابات الحسابي الموزون للمتغير اجمالاً (3.48) وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (1.0751) وبأهمية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

**الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لمتغير سلوك العمل الاستباقي بأبعاده**

ترتيب الابعاد	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
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 للمتغير

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

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

**الشكل (3) التمثيل البياني لأبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي**

**المصدر:** اعداد الباحثين عن طريق برنامج (Microsoft Excel).

## ثانياً: إختبار فرضيات البحث

**1. فرضية علاقة الارتباط:**

تحدد فرضية علاقة الارتباط الاولى بإستكشاف مستوى التلازم بين متغير إستقطاب المواهب ومتغير سلوك العمل الاستباقي والتي محتواها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إستقطاب المواهب وسلوك العمل الإبتياقي في الجامعات الأهلية عينة البحث). إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير إستقطاب المواهب ومتغير سلوك العمل الاستباقي 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، إذ يبين الجدول (3) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (إستقطاب المواهب) والمتغير المعتمد (سلوك العمل الاستباقي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ ( $.372^{**}$ ) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استناداً الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، إذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى إستقطاب المواهب في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة سيؤدي حتماً الى وجود نسبة جيدة من سلوك العمل الاستباقي. وبناءً على ما سبق فان النتائج اعلاه تقدم دعماً لقبول تحقق الفرضية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إستقطاب المواهب وسلوك العمل الإبتياقي) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

**الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط بين إستقطاب المواهب وسلوك العمل الاستباقي**

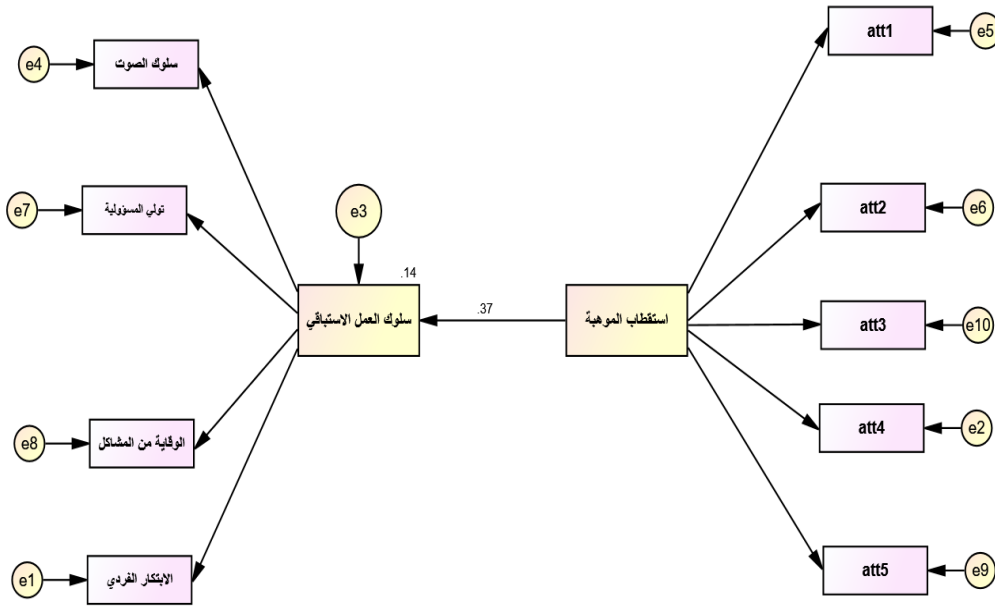
	سلوك العمل الإبتياقي	إستقطاب المواهب
إستقطاب المواهب	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102
سلوك العمل الإبتياقي	Pearson Correlation	.372**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	102

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.25.

**2. فرضية التأثير:**

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإستقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الإبتياقي في الجامعات الأهلية عينة البحث) عن طريق 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 للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (4) والجدول (4) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه:



الشكل (4) إختبار التأثير المباشر لفرضية التأثير

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

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

المتغيرات	المسار	المتغيرات	القيم المعيارية	القيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	معنوية القيم
سلوك العمل الاستباقي	<---	استقطاب المواهب	.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 المواهب	.698	.921	.094	9.807	***
att1	<---	استقطاب المواهب	.815	1.013	.072	14.128	***
att2	<---	استقطاب المواهب	.789	.976	.076	12.891	***
att4	<---	استقطاب المواهب	.793	1.011	.077	13.101	***
att3	<---	استقطاب المواهب	.837	1.078	.070	15.402	***

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

يبين الجدول (4) والشكل (4) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار مسار التأثير المباشر لمتغير إستقطاب المواهب وسلوك العمل الاستباقي فقد بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.14$ )، وهذا يشير الى ان متغير استقطاب المواهب 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 للبحث، في حين كانت قيمة التأثير المختبر ب (Beta Standardized) ( $\beta= 0.37, P< .01$ ) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير إستقطاب المواهب 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 لإستقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الاستباقي. وبناء على النتائج أنفا يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وهي تطابق توقعات البحث في اطاره الفكري.

#### المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الإستنتاجات

بالإضافة من نتائج الاختبارات الإحصائية لأنموذج البحث وفرضياته، يمكن إبراز أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

1. حقق متغير إستقطاب المواهب مستوى توافر متوسط نسبيا في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، وهذا يشير إلى اهتمام الإدارات العليا بالجامعات بجذب واستقدام الأفراد الموهوبين لما لهم من دور كبير في استمرارية وديمومة عملها.
2. توافر متغير سلوك العمل الاستباقي في الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، بمستوى عال نسبيا، وهذا قد يعود إلى كفاية الهيئات التدريسية العاملة فيها والدعم المقدم من الجامعات.
3. عن طريق نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث تم التوصل إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لإستقطاب المواهب في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في الجامعات عينة البحث.

##### ثانياً: التوصيات

بعد أن تم استعراض نتائج البحث وتحليلها، وفي إطار ما ورد من استنتاجات، خلص البحث الحالي إلى اقتراح جملة من التوصيات على النحو الآتي:

1. ضرورة تبني الجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة قيد البحث، آليات تعزيز استقطاب المواهب 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 الاهتمام بعملية استقطاب المواهب والعمل على تنميتها وجعلها حجر الأساس، والافادة 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 استقطاب المواهب.

#### المصادر:

1. Ali, F. M. (2021). Impact of proactive behavior on sustainable performance. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(12), 4416–4423.
2. 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).
3. 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.
4. Dhurandhar, N., & Dai, B. (2021). Technology–driven practical efficiency in talent recruitment process in New Zealand. Journal of Applied Research & Practice: Issue 1.
5. Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. Human Relations, 68(6), 879–898.
6. 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.

7. 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.
8. 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.
9. Likhitha, K., & Pasha, D. M. (2019). A Study on Talent Acquisition Practices at DXchange. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 7, 510–514.
10. Newbury, W., Gardberg, N. A., & Sanchez, J. I. (2014). Employer attractiveness in Latin America: The association among foreignness, internationalization and talent recruitment. *Journal of International Management*, 20(3), 327–344.
11. 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.
12. Onyando, A. (2018). Talent Management and Employee Retention Among Program Staff of Governance Civil Society Organizations in Nairobi, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
13. 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.

14. Pasmore, W. A., Zlupko, G., Ajaikumar, N., Garcia, M., & Sinha-Chowdhury, S. (2021). Responsibility-taking Behavior: Validation of a Measure. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2021, No. 1, p. 13836). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
15. 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.
16. 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).
17. Robinet, L. M. (2019). Reconceptualizing city branding to account for talent attraction: Cities as a place to work and live.
18. Sart, G., & Sezgin, H. F. (2022). The effect of university students' attitudes towards information and communication technologies on their tendency towards innovation. In EDULEARN22 Proceedings (pp. 8248-8255). IATED.
19. Syafitri, R., Ahadiat, A., & Hayati, K. (2021). The Effect of Strategic Leadership On Employees Creativity By The Mediation of Voice Behavior. SSRG International Journal of Economics and Management Studies, 8(1), 91-97.
20. Yao, K., Zhang, J., Qin, C., Wang, P., Zhu, H., & Xiong, H. (2022, May). Knowledge Enhanced Person-Job Fit for Talent Recruitment. In 2022 IEEE 38th International Conference on Data Engineering (ICDE) (pp. 3467-3480). IEEE.