



السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة

إعداد

د. أشرف محمد ابراهيم عوض

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة دمياط

Ashrafawad50@Gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٢

عوض، أشرف محمد ابراهيم (٢٠٢٢). السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(٢) ج٣، ١٣٢٧-١٣٧٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي

دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة.

د. أشرف محمد إبراهيم عوض

مُلخَصُ البحث:

استهدف البحث التعرف على الدور الوسيط للسلوك الإيجابي للعاملين في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي- في البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة. من خلال التطبيق على عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من العاملين بتلك البنوك، وقد بلغت نسبة إستجابة مفردات العينة (٧١%). وباستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (Smart-pls3)، فقد أسفر البحث عن عدة نتائج أهمها أولاً: أن لإدارة المواهب البشرية تأثيراً موجباً معنوياً على الابتكار التنظيمي. ثانياً: وجود تأثير موجب معنوي للسلوك الإيجابي على الابتكار التنظيمي. ثالثاً: أن لإدارة المواهب البشرية تأثير موجب معنوي على السلوك الإيجابي للعاملين. وأخيراً، أسفرت النتائج عن توسط السلوك الإيجابي للعاملين للعلاقة بين إدارة المواهب البشرية والابتكار التنظيمي للبنوك موضع البحث. وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج، فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات والتي تستهدف تعزيز إدارة المواهب البشرية و السلوك الإيجابي للعاملين لدى البنوك العامة محل الدراسة.

الكلمات الدالة: إدارة المواهب البشرية؛ السلوك الإيجابي؛ الابتكار التنظيمي.

مُقَدِّمَةٌ:

في أعقاب المنافسة المتزايدة عالمياً في الآونة الأخيرة، ومن خلال التوسع في الاعمال والتطور السريع للتكنولوجيا أدت إلى إعتبار الابتكار ضرورة حتمية لأي مؤسسة. فالهدف من الابتكار هو خلق قيمة لأعمال المؤسسة من خلال تطوير وخلق أفكار جديدة جاذبة لمزيد من العملاء، بالإضافة إلى تطوير قدرات المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة، وتلعب إدارة المواهب البشرية دوراً هاماً في جذب المواهب، واختيارها، وتطويرها والحفاظ عليها؛ لأنها أهم مواردها التنظيمية، مما يجعلها الركيزة الأساسية للإبداع والابتكار لأي مؤسسة، وبالتالي تحفيز الابتكار التنظيمي من خلال تعزيز وتطوير المواهب البشرية (الشحي، ٢٠١٦). وقد كشفت عدد من الدراسات ومنها (Fabrin et al., ٢٠١٨) عن عدم الاهتمام بدراسات إدارة المواهب في العديد من القطاعات في الدول المتقدمة خاصة في مؤسسات القطاع الخدمي حيث أن عدم الاهتمام بالموارد البشرية يمكن أن تنعكس في قدراتهم الإبداعية، وبالتالي سيؤثر ذلك على الخدمات المقدمة وبالتالي انخفاض الرعاية لهؤلاء الموهوبين. لذلك، فهناك معارف محدودة فيما يتعلق بتأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في سياق قطاع الخدمات. وقد أكدت دراسة (Dzimbiri & Molefi, 2021) أنه بالرغم من العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي وأهميتها في المؤسسات الخدمية، لم تحظ هذه العلاقة كونها مجالاً مهماً للبحث الأكاديمي. وقد أدى ذلك إلى خلق فجوة كبيرة في الأدبيات التي يجب سدها (على، ٢٠٢١). حيث تعتبر إدارة المواهب من أهم الأساليب المتبعة لمواجهة التحديات، وذلك لأنها تقوم على نظام متكامل من مجموعة من الممارسات (الاستقطاب، وتدريب وتطوير، وإدارة الاداء، والتخطيط المبني علي الموهبة، والاحتفاظ بالمواهب) والتي يمكن الاستفادة من خلالها في تحقيق الابتكار في ظل البيئة التنافسية. لذلك فإن امتلاك المنظمة للعاملين الموهوبين يعد أحد المصادر لتقديم الافكار الابتكارية المتميزة في مجال العمليات وتقديم الخدمات بالشكل الذي يساعد على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية، من أجل تحسين جودة الخدمات، وبالتالي فإنه لا يمكن تحقيق ابتكار مؤسسي في ظل غياب المواهب (أبو زيادة، ٢٠٢٠)..ومن ناحية أخرى فالسلوك الاستباقي للعاملين (Proactive behavior of employees) هو الجهود المبذولة للتحكم الفاعل في البيئة الفردية من أجل أن تكون استباقية في مواجهة عدم اليقين وتعزيز الابتكار (Wu&parker,2017). فالسلوك الاستباقي يُعد أحد المقومات الأساسية التي تُمكن المنظمات الحديثة (التي تعمل في بيئات ذات أحداث غير مسبوقة وغير متوقعة) من الإستمرار في مواجهة التحديات والمنافسة في الإقتصاد العالمي، ولكي تتمكن من الوفاء بمتطلبات العملاء والمرونة في مواجهة التغيرات السريعة، فهي تكون بحاجة ملحة إلى أفراد يتخطون المتطلبات المحددة للمهام، ويمارسون العمل بشكل إستباقي من خلال اتخاذ المبادرة (KIM, Ji Eun, 2021). حيث بات للسلوك الاستباقي Proactive Behavior دور متزايد الأهمية في الأداء الابتكاري (Garcia; 2020 et al., 2010) Thomas et al., 2010 كما أصبحت السلوكيات الاستباقية للعامل تساهم بشكل إيجابي في النتائج الفردية، مثل الابداع وأداء المهام والمبادرة المهنية (Seibert et al., 2001; Hermann& Felfe, 2014). وبسبب الضغوط المتزايدة لتحويل العمل نحو اللامركزية، والمرونة، والابتكار المستمر للاستجابة للتغيرات فقد زاد إهتمام

المنظمات بطلب الموظفين الإبتدائيين الذين هم على إستعداد لإتخاذ مبادرات في حل المشاكل التنظيمية وتحسين الظروف الراهنة (Crant, 2000; Parker et al., 2006). فالمؤسسة التي تقوم على الإبتكار التنظيمي تهتم بجذب أفضل المواهب الموجودة في سوق العمل، والتي تتميز بروح المخاطرة وتكون ثقافتها مبنية على الإبداع والإبتكار، بالإضافة إلى تميزها بالسلوكيات الإبتدائية. وأخيراً، نجد أن الهدف من الإبتكار هو خلق و تطوير أفكار جديدة، وتطوير القدرات عبر إبتكار العمليات والخدمات، والإبتكار الإداري، لمواجهة التغيرات. ومن هنا تظهر أهمية إدارة المواهب والسلوك الإبتدائي للعاملين، والتي يمكن أن يلعبا كفاعل مشترك دورا هاما في تحفيز الإبتكار التنظيمي. كل ذلك يفرض علي المنظمات بشكل عام والبنوك على وجه الخصوص المزيد من الجهود نحو إدارة فاعلة للمواهب مع الاهتمام الكبير بمظاهر السلوك الإبتدائي للعاملين. وعلى الرغم من اهتمام المؤسسات الخدمية العالمية بإدارة مواهبها البشرية والاهتمام بخلق أجيال تتمتع بالسلوك الإبتدائي؛ إلا أننا نجد أن معظم المؤسسات العربية تفتقر إلى الاهتمام بالمواهب البشرية والسلوك الإبتدائي حيث أكدت دراسة (Abou Al Nile, 2019) على أن إدارة المواهب تمثل تحدياً كبيراً لجميع المنظمات المحلية والدولية، والتي تعمل على تنمية القدرات الإبتكارية للموظفين. فالمؤسسة التي تقوم على الإبتكار تهتم بجذب أفضل المواهب، والتي تتميز بثقافتها المبنية على الإبتكار، لأن اكتشاف هذه المواهب بجانب الاهتمام بتطوير سلوكيات العمل الإبتدائية للعاملين يمكن أن يساعد كثيراً في تطوير الإبتكار التنظيمي.

وعلى ضوء ما تقدم سعى البحث لدراسة أثر السلوك الإبتدائي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والإبتكار التنظيمي، ك مجال تطبيقي على البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة.

- الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحديد مشكلة البحث وتكوين فروضه، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية (*)، اشتملت على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة المواهب، السلوك الإبتدائي للعاملين و الإبتكار التنظيمي. بالإضافة إلى عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية من ٣٥ فرد (مدير إدارة أو فرع - نائب مدير - رئيس قسم - مصرفي) بالبنوك التجارية التابعة لقطاع الأعمال العام(البنك الأهلي- بنك مصر- بنك القاهرة) وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب البشرية في البنوك موضع التطبيق.
- التعرف على القضايا التي تقابل البنوك المتعلقة بموضوع الإبتكار خاصة الإبتكارات المتعلقة بالخدمات المصرفية التي تقدمها تلك البنوك باعتبار الخدمات المصرفية أساس نشاط البنوك.
- وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على تطبيق إدارة المواهب والتي تجرى بشكل ممنهج (وفقاً لإجابات ٢٣ من بين عينة العاملين بنسبة ٦٦ % تقريباً)، وعدم القدرة على تحديد مدى تطبيق واضح لإدارة المواهب (وفقاً لإجابات ١٢ من بين عينة العاملين بنسبة ٣٤ % تقريباً)، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وممارسات الإبتكار

(*) مجموعة من المقابلات بفروع البنوك محل الدراسة، بتاريخ ١٩/٩-١١/١٠/٢٠٢١ .

- التنظيمي (وفقاً لإجابات ٢٤ من بين عينة العاملين، وبنسبة ٦٨ % تقريباً). أيضاً هناك مشكلات تواجه البنوك موضع التطبيق في ابتكار الخدمات المصرفية.
- أوضحت المقابلات الشخصية أنه على الرغم من تطبيق البنوك لممارسات إدارة المواهب البشرية إلا أنه لوحظ تباين الفهم العام للعينة (فيما بينها) حول معرفة وتأثير كل من إدارة المواهب، والسلوك الاستباقي للعاملين على الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى عدم القدرة على معرفة مدى تطبيق ممارسات العمل الاستباقية.
- اتضح من خلال المقابلات الشخصية وآراء العينة أن هناك نقص واضح في التطبيق الفاعل للابتكارات الخاصة بالخدمات المصرفية في ظل تنامي المنافسة بين البنوك العامة والبنوك الخاصة والأجنبية العاملة في مصر والتي لديها مخزون ابتكاري كبير في خدماتها المصرفية، والذي يظهر بشكل متتالي في السوق المصرفي.
- لم تكن هناك الحرية الكافية لتشجيع ممارسات سلوكيات العمل الاستباقي للعاملين في هذه البنوك. ويؤكد ذلك الباحث بأن هناك بالفعل ضعف في تشجيع هذا النوع من السلوكيات وذلك لعمل الباحث لأكثر من ١١ سنة بأحد هذه البنوك.
- وقد تبين للباحث مدى ضرورة البحث ومعرفة أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي من خلال الدور الوسيط للسلوك الاستباقي للعاملين خاصة وأن عمليات الابتكار والابداع تحتاج إلى سلوكيات عمل إستباقية من العاملين بالإضافة إلى الحاجة الماسة لتبنيها من جانب إدارة هذه البنوك.

مشكلة وتساؤلات البحث:

أصبح تطوير المؤسسات المالية (خاصة البنوك التجارية التابعة لقطاع الاعمال العام في مصر) هو أحد المحاور الهامة الذي يعتمد على ضرورة تفعيل دور المورد البشري، والذي يُعد مفتاحاً لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وأن الإدارة الجيدة للمواهب البشرية يمكن أن تساعد في تطوير الابتكارات بهذه البنوك. ولكي تقوم البنوك محل البحث من تحقيق ذلك فعليها أن تولي لدراسة إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية للعاملين إهتماماً كبيراً.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للتعرف على الفجوة البحثية حول آلية تطوير الابتكار والاسباب التي تدعو إلى توجيه وزيادة فاعلية العنصر البشري نحو تطوير الابتكارات في العمل المصرفي فسيركز الباحث في دراسته الحالية على السلوك الاستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة. ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. هل تُؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً في تحقيق الابتكار التنظيمي في البنوك موضع التطبيق؟
٢. إلى أي مدى يُؤثر السلوك الإستباقي للعاملين على الابتكار التنظيمي في البنوك موضع التطبيق؟
٣. هل تُؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً على السلوك الإستباقي في البنوك موضع التطبيق؟
٤. ما هو طبيعة الدور الوسيط الذي يلعبه السلوك الإستباقي للعاملين في العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والابتكار التنظيمي للبنوك موضع التطبيق؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب في تحقيق الابتكار التنظيمي في البنوك موضع التطبيق.
- ٢- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي للسلوك الإستباقي للعاملين في تحقيق الابتكار التنظيمي في البنوك موضع التطبيق.
- ٣- التعرف على مدى وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب في السلوك الإستباقي للعاملين في البنوك موضع التطبيق.
- ٤- فهم طبيعة الدور الوسيط للسلوك الاستباقي للعاملين في العلاقة بين إدارة المواهب و الابتكار التنظيمي في البنوك موضع التطبيق.
- ٥- مساعدة البنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة من خلال تزويدها بتوصيات تساهم في توجيهها بأهمية إدارة المواهب البشرية وتعزيز السلوك الاستباقي للعاملين بما يساعدها ويضمن تحقيق الابتكار التنظيمي، وذلك لتحقيق تطلعات العملاء وتطوير القدرة التنافسية لهذه البنوك.

أهمية البحث:

- الأهمية العلمية / الأكاديمية:** وتتمثل في أن هذا البحث يعتبر هذا البحث إمتداداً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة المواهب وتأثيره الكبير في جذب وتطوير والمحافظة على المبدعين من الموارد البشرية، بالإضافة إلى تناوله متغير هام وهو السلوك الإستباقي للعاملين كمتغير وسيط بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي وهي الدراسة الأولى التي تجمع بين المتغيرات الثلاث (إدارة المواهب، السلوك الإستباقي للعاملين، الابتكار التنظيمي). وتطبيقها في بالبنوك التجارية العامة في محافظة القاهرة - ويمكن تلخيص أهمية البحث من الجانب النظري في بعض النقاط التالية:
- ١- سد الفجوة في الأدبيات عبر تقديم واختبار نموذج مقترح لتأثير إدارة المواهب البشرية، في تحقيق الابتكار في ظل وجود السلوك الإستباقي للعاملين كمتغير وسيط في البنوك موضع التطبيق.
 - ٢- مواكبة التوجهات الادارية الحديثة التي تؤكد علي الاهتمام بالمواهب البشرية والسلوك الإستباقي ، ومن ناحية أخرى سيسهم البحث في رفع قدرة المديرين في التعرف علي إدارة المواهب وأبعاد السلوك الإستباقي للعاملين لتدعيم الابتكار، وأخيرا يأمل الباحث أن يسهم البحث علي ضوء نتائجه في فتح المجال لمجموعة من الدراسات المستقبلية.

- الجانب الثاني العملي والتطبيقي:

١. تتضح أهمية البحث كونه يطبق على البنوك التجارية العامة في مصر والتي تستخدم كأحد أهم الادوات لتحقيق التنمية الاقتصادية.
٢. تشخيص السلوك الإستباقي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ومدى الاستفادة منها بوصفها مؤسسات تعمل في بيئات تنافسية عالية، إضافة إلى أنها تعمل في بيئة مضطربة. وأخيرا تقديم أسس سليمة يمكن الاستفادة منها بتلك المؤسسات في وضع

استراتيجيات تضمن التوجه نحو إدارة المواهب وأن يتحول العاملون فيها إلى السلوك الإستباقي المرغوب، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق الابتكار والتميز والتي تعود بالنفع علي تطوير الخدمات المصرفية، و من ثم خدمة المجتمع.

٣. تبصير المديرين وذوي العلاقة من الأفراد الذين يشتركون باتخاذ القرارات في البنوك على أهمية استثمار القدرات العقلية الإستباقية التي يجب أن يتمتع بها موظف المستقبل نتيجة اتصافه بالسلوك الإستباقي خاصة في البنوك محل الدراسة نظرا للمنافسة الشديدة من جانب البنوك الأجنبية.

٤. وضع مجموعة من ممارسات إدارة المواهب بالبنوك موضع التطبيق تمكنا من تعزيز السلوكيات الإستباقية للعاملين، ومن ثم تحقيق الابتكار التنظيمي لهذه البنوك.

الإطار النظري:

يتناول الباحث في الإطار النظري مفاهيم مغيرات البحث وأبعادها، وذلك عدل النحو التالي:

- مفهوم الموهبة (Talent) .

- مفهوم وأهمية إدارة المواهب :

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة (Mucha, 2004)، وقد عرفها (القريبي، ٢٠٠٥) بأنها " حيازة المرء أو امتلاكه لميزة ما". وقد أشار (Beardwell & Claydon, 2010) الى أن إدارة الموهبة هي عملية الجذب والإبقاء والتشخيص والتطوير والحفظ للأفراد الذين لديهم طاقات عالية وهم يمثلون قيمة عليا للمنظمة. ويرى (العمرى، ٢٠١٧) أنها الإدارة التي تقوم بجهود مخططة للوصول إلى أداء متميز عن طريق استقطاب أفضل المواهب، والمحافظة عليها لتحقيق نتائج فعالة. وبين (Sabun & Karacay, 2016) بأن أهمية إدارة الموهبة تكمن في حقيقة أن الأفراد الموهوبين يتمتعون بالقدرات الاستراتيجية التي يُمكن أن تزيد من الإنتاجية والكفاءة والميزة التنافسية للمنظمات في جميع الصناعات. كما تهدف إدارة المواهب إلى صناعة الأفراد المناسبين في الوظيفة المناسبة، وتشمل تخطيط القوى العاملة، والمسار الوظيفي والتطوير (Hermawan & Harimurti, ٢٠٢١). فهي التي تعمل على تقوية الموظفين الجدد في المنظمة، والحفاظ على الحاليين وتطويرهم وجذب من لديهم الكفاءة والالتزام ويرغبون في العمل في المنظمة. وأنها عملية لضمان قدرة المنظمة لتكون رائدة في المستقبل عبر العديد من المهارات التي يمكن أن تحقق القيمة الاستراتيجية (Dheafani, et al., 2021).

مفهوم ممارسات إدارة المواهب (Talent Management Practices)

ترتبط إدارة المواهب بصلة مباشرة بالموارد البشرية، حيث تحتاج إلى بنية قوية للموارد البشرية من أجل أن تمارس على نحو. و أن قدرة المنظمة على التوظيف، والاحتفاظ والاستقطاب وشغل الموهوبين في جميع المستويات تمثل الميزة التنافسية الصحيحة والحقيقية لعمليات المنظمة. (Richard, et. Al. 2011). بينما وجد كل من (Guerci, and Solari, 2012) أن ممارسة إدارة المواهب تنطوي من ضمن نشاطاتها على مهام تطوير الموارد البشرية. فإدارة المواهب تعتبر مرسخة ومتضمنة في استراتيجية الأعمال ولا يمكن التعامل معها باعتبارها من مهام نظام

فرعي لإدارة الموارد البشرية. وتعتبر إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل (Lockwood, 2006). و تتمثل إدارة الموهبة بأربعة أبعاد رئيسية أساسية وهي : (استقطاب الموهبة، تطوير الموهبة، إدارة أداء الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) والآتي إيضاح مختصر لكل متطلب من متطلبات إدارة الموهبة:

١- جذب المواهب: (Attracting Talent)

المنظمات التي ترغب في أن تكون ناجحة في هذا العالم شديد التنافسية هي التي تتخذ الإجراءات اللازمة بشكل منهجي واستباقي لضمان استقطاب أفضل القوى العاملة الموهبة. (Lyria, 2014) وأن إستقطاب المواهب يهدف في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية (Beardwell & Claydon, 2010) .

٢- تنمية الموهب (Talent development) :

إن الهدف الأساسي لتطوير الموهبة هو تطوير الأفراد ذوي القدرات والإمكانات العالية وتنمية المدراء المستقبليين والذي يؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي للمنظمة وترسيخ ثقافتها. ولكن استخدامهم استراتيجيات تنمية المواهب لتزويد الموظفين بعمل هادف أكثر يدمج اهتماماتهم في عملهم اليومي ويعمق مهارات العاملين في الشركة مما يساعدها في تحقيق التوافق الوظيفي (Mwangi, 2009)

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة: (Garavan and Carbery, 2012) وهي :

١. تحديد الهوية (تحديد الموجه الأهم للتطوير؟ الموظفين الذين هم بحاجة إلى التطوير؟).
٢. التصميم (ما القدرات الواجب تطويرها، والوقت المستغرق؟).
٣. التقييم (ما هي الأدوات المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
٤. الدعم المؤسسي (ما هي أنواع الدعم الذي يمكن تقديمه عن طريق الإدارة العليا؟).

٣- الاحتفاظ بالمواهب :

يعد الاحتفاظ بالمواهب واحدة من إدارة المواهب التي تشكل ترجمة واقعية لتمكين رأس المال البشري والاعتماد عليه في تحقيق أهداف الشركات وتهيئتها لمواجهة الصعوبات والتحديات إلى جانب الموارد الأخرى (Oladapo, 2014). وهي تمثل العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء المواهب داخل المنظمة من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاتهم ومكافأتهم على أدائهم المتميز، وتقديم الدعم المناسب من رؤسائهم و بالتالي تحقيق رضاهم عن المنظمة وبقائهم فيها، فهؤلاء الموهوبون هم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل (Karunathilaka, et.al, 2016).

٤- إدارة أداء الموهبة : وتعني إدارة الأداء بتصميم العمل، وتحديد معايير الأداء، وتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع قادة فرق العمل بشأن التعامل معها وسبل تيسير وتنمية الأداء، واتخاذ إجراءات تنفيذ عقد الأداء- بين الإدارة والعمالين- ووضع خطة تطوير الأفراد الذين يؤدون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء(Alsakarneh,et al.2018).

الابتكار التنظيمي:

- تعريف الابتكار التنظيمي:

يشير المفهوم الواسع للابتكار التنظيمي إلى توليد أفكار جديدة والتي يتم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة (Institute of Public Administration Australia, 2014). وتعرف الحكومة المركزية البريطانية الابتكار على أنه الاستثمار الناجح للأفكار الجديدة على المؤسسة، أو الشركة، أو الصناعة أو القطاع. وعلى مستوى الدولة فإن الابتكار ينطبق على الخدمات، المنتجات، العمليات التجارية، والنماذج الصناعية، والتسويق والتكنولوجيا التمكينية (The National Audit Office, ٢٠٠٩). ويعرف (Ramya , Et al., ٢٠٢٠) الابتكار التنظيمي بأنه آلية تستخدمها المنظمات لتكييف ظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي وتوسيع السوق عبر إنتاج منتجات وتقنيات وأنظمة أحدث. وبالتالي فإن الابتكار التنظيمي هو أنشطة المؤسسة التي يتم إجراؤها لإنشاء وتنفيذ معرفة جديدة من أجل إنتاج خدمات وعمليات مميزة لتلبية احتياجات العملاء بطرق مختلفة، وجعل العملية والهيكل والتكنولوجيا أكثر حداثة وبالتالي يمكن أن تساعد في تحقيق الرضاء بين الأفراد والمجتمع. وبناء على الدراسات التي أجريت على الابتكار التنظيمي مثل دراسة - Innovation Scoreboard Indicators EPSIS (The Australian Public Sector APSII.2009) المؤشر الاستراتيجي للابتكار في القطاع العام ودراسة المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام- لوحة نتائج الابتكار European Public Sector Innovation ، ومن خلال دراسة Arundel & (Hollanders, 2015) ، فقد قام الباحث بالاعتماد على تلك المؤشرات في قياس الابتكار التنظيمي ، حيث حددت تلك المؤسسات أنواع الابتكار التنظيمي وهي:

١. **الابتكار في الخدمة (Service innovation)** والذي يعني تقديم خدمة جديدة، أو إدخال تحسين على جودة خدمة قائمة فعلياً، وعادة ما يسبق عمليات ابتكار عمليات الخدمة في القطاع الخدمي (Hamif&Asgher,2018).
٢. **الابتكار في توفير الخدمة (Service delivery innovation)** والذي يعني تعديل أو تغيير أو ابتكار طرق جديدة في إيصال الخدمة العامة.
٣. **الابتكار الإداري والمؤسسي (Administrative and Organizational innovation)** والذي يعني التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والروتين السائد (Hollanders, Arundel, & Buligescu,2013)

٤. **الإبتكار التسويقي: Marketing innovation** وهو الإبتكار الذي يركز على النشاط التسويقي وأساليب العمل التسويقية، ولا سيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرائق وإجراءات أو استخدام معدات أو آلات تساهم في خلق حالة جديدة تسويقياً سواء في مجال المنتج أو التوزيع أو الترويج أو التسعير.

٥. **الإبتكار في التواصل Communication innovation** " الإبتكار الاتصالي هو تطبيق أساليب جديدة لتعزيز وتطوير الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة، أو إحداث تطورات نوعية عليها للتأثير على سلوك الأفراد أو غيرهم.

ويشير (Bloch, ٢٠١٣) إلى نوع آخر من الإبتكار هو "إبتكار العمليات Process innovation" ويتضمن إبتكار العمليات تطبيق أسلوب أو منهجية جديدة، وذلك فيما يتعلق في إنتاج وتوفير الخدمات والسلع، كما قد يشمل هذا الإبتكار تغيير وتطوير المعدات والمهارات، أو إدخال تحسينات على الخدمات المساندة مثل تقنيات المعلومات والمشتريات والمالية والمحاسبة. أما (Windrum, ٢٠٠٨) فيضيف بعداً آخر في أنواع الإبتكار هو الإبتكار المفاهيمي Conceptual Innovation والذي يعني تطوير رؤى جديدة، وتحدي المسلمات والافتراضات القائمة، أو حتى تحدي أنماط تفكيرية جديدة New Paradigms.

مببرات توجه البنوك نحو الإبتكار:

أشارت العديد من البحوث ومنها (Stanka, 2013) أن الإبتكار هو وسيلة التنافسية. كما أكدت نتائج الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الإبتكار في القطاع العام البريطاني ما انتهت إليه نتائج دراسة (Bekkers De Vries Tummers & , ٢٠١٤) أن الهدف من الإبتكار في مؤسسات الحكومة المحلية البريطانية تمثل في التركيز على تأدية الخدمة الحالية بذات الفعالية أو أفضل، وتحقيق الجودة، وتوقع المبحوثون بأنه خلال السنتين المقبلتين سيظل هدف تحسين الفعالية وتخفيض النفقات والشراكة مع المجتمع المحلي هدفاً رئيساً للإبتكار. كما اتفقت دراسة (الشحي، ٢٠١٦) مع دراسة (مركز محمد بن راشد للإبتكار الحكومي، ٢٠١٥) في أن محفزات البيئة الداخلية والتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للإبتكار وتوفير المالية والموارد البشرية (المدرّبة والمحفزة) وتشجيع روح المبادرة في قيادة المشاريع الإبتكارية هي أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الإبتكار. وتجمع العديد من الدراسات على أن للقيادة دوراً هاماً إما في عرقلة الإبتكار أو في الدفع به، وقد تم إثبات التأثير الإيجابي للقيادة في العديد من الدراسات المتخصصة مثل دراسة (Tan, 2010) والتي أجريت على ٨٤ مؤسسة حكومية فازت بجوائز التميز المؤسسي بالصين، وخلصت الدراسة أن القيادة القائمة على الكفاءة والإنجاز والتي تخلق البيئة المواتية للتعليم تلعب دوراً هاماً في تنفيذ واعتماد الإبتكارات.

السلوك الإستباقي للعاملين

- مفهوم السلوك الإستباقي للعاملين proactive behavior of employees

تعرف الإستباقية بأنها "أخذ المبادرة في تحسين الظروف الحالية. وأنها تنطوي على تحدي الوضع القائم بدلاً من التكيف بشكل سلبي لتقديم شروط " لذا تعتبر الإستباقية هي مبادرة

ذاتية وينطوي على إجراءات موجهة نحو المستقبل والتي تهدف إلى تغيير وتحسين الذات أو الوضع الحالي (Presbitero, 2015). ويشير السلوك الاستباقي على المستوى الفردي بأنه الانطلاق الذاتي، والعمل على تركيز الفرد بالمستقبل والذي يهدف إلى تغيير الوضع الخارجي، مثل تحسين أساليب العمل، أو تغيير بعض جوانبه، مثل تحسين الأداء من أجل الحصول على تغذية مرتدة من المشرف. وبذلك يمكن أن نعرف السلوك الاستباقي للعاملين اجرائياً بأنه السلوك القائم على أساس دراسة وتحليل بيئة الأعمال والتنبؤ بتغيرات المحتملة التي ستعرض لها مستقبلاً للاستعداد لها وتفاديها فضلاً عن استكشاف الفرص المستقبلية واستغلالها بكفاءة قبل أن يدركها المنافسين مما يكسبها ميزة التفرد في قطاع أعمالها، وما يعزز ذلك هو رأس المال البشري الإستراتيجي المتمثل بقدرة الأفراد العاملين على استكشاف وتحليل البيئة الخارجية ومدى تعاونهم في استيعاب المعرفة والمعلومات المكتسبة منها واستخدامهم الاتصال الفاعل الذي يضمن تحويل ونشر المعرفة والمعلومات المستوعبة وتطبيقها لاتخاذ قرارات استراتيجية مهمة تؤدي التحقيق الأهداف الموضوعية بما يعزز توجهها الريادي.

٢. أهمية السلوك الاستباقي للعاملين Importance of Proactive Work Behavior

تتضح أهمية السلوك الاستباقي للعاملين كونها تمكن أولئك الأفراد الذين يشاركون في العمل بشكل استباقي ومحاذاة ظروف عملهم وفقاً لاحتياجاتهم وقدراتهم وكذلك يمكن العاملين أصحاب المبادرات الاستباقية من التوافق مع بيئتهم. وإنهم يعيرون مواردهم الوظيفية وينشؤون بيئة عمل مليئة بالتحديات تعزز الحماس والاستثارة وهو سمة مميزة للمشاركة (Bakker et. Al., 2012). ويعتبر السلوك الاستباقي هو أهم عامل محدد للنجاح التنظيمي وتطوير فاعلية المنظمة، إذ يعمل على تحسين الوضع الراهن أو إنشاء أشياء جديدة تتعلق بالوضع الحالي، بدلا من مجرد القبول السلبي للوضع الحالي، والتنبؤ بالمستقبل القريب لتفادي صعوباته والتكيف مع تغيراته من جهة (Wahynu, 2019). ومن جهة أخرى معرفة الفرص واستثمارها بشكل أسرع من المنافسين بما يحقق مزايا التنافس الاستباقي للمنظمة التي تجعلها في مراكز متقدمة. وقد بينت دراسة (الماضي، ٢٠٢١) أن له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة بسبب النتائج الاستراتيجية الإيجابية التي يمكن أن يحققها، ويزيد من كفاءة المنظمة ما يؤدي إلى زيادة الانتاجية و من ثم نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها، ويركز على الشخصية الاستباقية والفاعلية الذاتية.

٣. ابعاد السلوك الاستباقي Dimensions of Proactive Behavior

لقد حدد عدد من الباحثون ومنهم (Parker & Collins, 2010) الأبعاد الآتية والتي تم اعتمادها في قياس متغير السلوك الاستباقي للعاملين وهي تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي و منع وقوع المشكلة، وقد تم اعتمادها في العديد من الدراسات وهي (الشمري، وآخرون، ٢٠٢٠)، (Farooq et al., 2019)، (الحكيم والطائي، ٢٠١٩).

أ-تحمل المسؤولية Taking Charge : يحدث هذا السلوك عندما يسعى العاملون إلى تحسين أو ابتكار طرائق جديدة عند تنفيذ الأعمال (هياكل العمل والممارسة والروتين). (Searle, 2011) وبين (Ouyang et al., 2015) كما أن تحمل المسؤولية تعني تبني مبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين. ويتفق كل من (Ouyang et al., 2015)،

(Presbitero,2015) إلى أن تحمل المسؤولية يتعلق بالنشاط الإستباقي ويأخذ زمام المسؤولية في العمل، واجراء مبادرة لغرض تحسين هياكل الممارسات والعمل والروتين.

ب. صوت الموظف Employee Voice: أن أنظمة صوت الموظف عادة ما تتضمن مجموعة متنوعة من الهياكل والعمليات التي تمكن في مكان العمل، وأحيانا على تمكين الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر على المساهمة في صنع القرار في المنظمة (Dundon et al.,2015) كما يمثل إجراء اتصال بناء وتغيير مثمر يهدف إلى تحسين المواقف الشخصية لموظفي المنظمة (Crant et al.,2011). بينما اشارا (Xiao & Yan , 2016) إلى أنه التحدي الإستباقي للوضع الراهن من لدى الموظفين وتقديم الاقتراحات البناءة التي تسهم في تغييره بشكل ايجابي. وقد أشار (Dundon et al.,2016) أن هناك العديد من الامتيازات التي يتحلى بها صوت الموظف وهي (نمو الانتاج والأداء وبالتالي حل النزاعات واتخاذ القرارات، القناعة والرضا الوظيفي للموظفين).

ج. الابتكار الفردي Individual Innovation: ويتمثل بالسلوكيات التشاركية في توليد وتنفيذ الأفكار، بما في ذلك استكشاف وتحديد الفرصة، توليد الأفكار أو الأساليب الجديدة وتطبيق الأفكار الجديدة.(Parker & , 2010 Collins). وقد أشار (Akgunduz, 2018) أن إبداع الموظفين يتضمن تأليف (منتجات، أفكار، خدمات، إجراءات، وعمليات) حديثة ومفيدة وقيمة لدى شخصيات تعمل معا في نظام اجتماعي، وبالتالي يعكس التوجه المعتمد على العمل-حيث يبدأ الافراد دور الشخصيات المؤثرة التغييرات بنشاط لتحقيق أهدافهم، الموظفون الإستباقيون مؤثرون بشكل خاص في البحث عن طرائق أمثل للقيام بالاشياء في الوظيفة عند منحهم الفرصة للقيام بذلك.

د. منع وقوع المشكلة Problem Prevention: يرى (Searle, 2011) أن منع المشكلة يحدث عندما يسعى العاملون لاكتشاف السبب الجذري لحدوث المشكلات، وتنفيذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة السبب ومنع تكراره مما يؤدي إلى منع وقوع المشكلات مستقبلا. وأشار Ouyang (et al., 2015) الى انها إجراءات ذاتية التوجيه والتوقع لمنع تكرار مشاكل العمل. وقد اتفق كل من (Beck&Knutson,2014)، (Frese&Fay,2001) على تعريفهما لبعده منع وقوع المشكلة على أنه إجراءات وقائية ذاتية التوجه للوقاية من تكرار المشاكل في العمل، وبعد ذلك إكتشاف السبب الرئيسي للمشاكل لدى الفراد واتخاذ إجراءات لمنع وقوعها مستقبلاً وتكون هذه الإجراءات وقائية أو ذاتية التوجه لمنع تكرار مشاكل العمل.

الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث:

دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.

رصدت بعض الدراسات أهمية ممارسة إدارة المواهب في القطاع المصرفي، وفي هذا السياق جاءت دراسة (Al-Ruwaili,et al., 2013) بعنوان " تقييم مدى تطبيق إدارة المواهب في البنوك السعودية الوطنية والأجنبية وكانت عينة الدراسة عبارة عن ١٨ مسؤول بإدارات الموارد البشرية في أربعة من البنوك السعودية، وجاءت أهم النتائج مؤكدة على الاهتمام الكبير من جانب هذه البنوك بإدارة المواهب البشرية. وقد جاءت دراسة (حسين، ٢٠١٦) لتؤكد دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الإبداع التنظيمي في الجامعات العراقية. كما تناولت دراسة (الخليفة، ٢٠١٧) والتي هدفت إلى قياس أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك

التجارية الكويتية، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب المتمثلة بـ (إختيار الموهوبين، وتنمية الموهوبين، والإحتفاظ بالموهوبين) في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. وأيضاً عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية استقطاب الموهوبين، في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. وكانت أهم النتائج: ضرورة مشاركة مدراء الفروع ورؤساء الأقسام والأفراد في أقسام ووحدات البنك في عملية استقطاب الموهوبين في ضوء متطلبات المنافسة والتطوير، مع ضرورة وضع أسس لعملية إختيار الموهوبين اعتماداً على متطلبات التنفيذ الفعال لخطة الموارد البشرية فيها من أجل الإستفادة منها في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية. أما دراسة (Iman, et al. 2017) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك المبتكر للموظفين على أساس الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في مؤسسة تكنولوجيا المعلومات في بلدية مشهد بايران. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها؛ أن هناك علاقة مهمة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين بتوسط التعلم التنظيمي، أيضاً، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المواهب والسلوك الابتكاري ويمكن أن يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري، و قدرة التعلم التنظيمي لها علاقة كبيرة مع السلوك الابتكاري وأن التعلم التنظيمي هو طريقة تربوية وتدريبية يمكن ربط الفرص للموظفين بأهداف مبتكرة. وفي هذا السياق جاءت دراسة (Abou Al Nile, 2019) والتي أكدت على أن إدارة المواهب تمثل تحدياً كبيراً لجميع المنظمات المحلية والدولية، والتي تعمل على تنمية القدرات الابتكارية. وقد ناقش هذا البحث مفهوم الإدارة بالموهبة وتأثيرها على تنمية القدرات الابتكارية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال جمع عينه من (١٠٠) موظف من الذين يعملون في شئون الأفراد بجامعة عين شمس وتم استخدام تحليل الارتباط والإنحدار لاختبار العلاقة بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية داخل شئون الأفراد بإدارة الجامعة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية وتعزيزها لتحسين الإداء داخل المنظمة. وقد كشفت دراسة (بوزيدي، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي في حال تم الإهتمام فعلاً بهذه المواهب، وجعل عملياتها ضمن إستراتيجيات المؤسسة وبالتالي نجاحها يضمن لها الوصول إلى الابتكار التنظيمي الذي تأمله. ووفقاً لدراسة (Al Omari Al & Ibrahim, 2020) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب وأبعاد الابتكار التنظيمي (ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات والابتكار التسويقي. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (١٢٠) موظف في المناصب الوظيفية المختلفة (الإدارة العليا، الوسطى) وقد أشارت النتائج إلى أن إدارة المواهب كان لها تأثير كبير وإيجابي على الابتكار التنظيمي بابعاده. بالإضافة إلى أن الإدارة العليا كان لها أثر قوي في إدارة المواهب. وفي هذا السياق جاءت دراسة (بوزيدي، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة، وذلك بإعتبار أن إدارة المواهب من مفاتيح نجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي، ولأن مصدر الابتكار هو المورد البشري، ويجب على المؤسسة أن تقوم بعملية تطوير مواردها البشرية خاصة الموهوبين منهم وكذلك أن تحافظ عليهم.

ومن خلال ماسبق، يمكن صياغة الفرض الأول على النحو التالي:

" تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً موجباً على الابتكار التنظيمي بالبنوك محل الدراسة".

دراسات سابقة تناولت العلاقة بين السلوك الإبتقائي للعاملين والابتكار التنظيمي:

أشارت دراسة (Hahn et al., 2007) أن السلوك الإبتقائي يرتبط بالأداء المتفوق؛ لأن الإبتقائية يمكن أن تساعد في توليد الأفكار الإبداعية وبالتالي التأكيد على أداء مهام الموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالسلوكيات الإبتقائية التنظيمية والشخصية. من ناحية أخرى كشفت دراسة (Kim, et al., 2010) والتي التي بحثت العلاقات بين الشخصية الإبتقائية وإبداع الموظف والأدوار الوسيطة لمتطلبات الإبداع الوظيفي ودعم المشرف للإبداع، في تنشيط الشخصية الإبتقائية المرتبطة بإبداع الموظف، والتي أجريت من خلال عينة قوامها (١٥٧) موظفاً ومشرفاً في كوريا الجنوبية. وكشفت النتائج أن الشخصية الإبتقائية ارتبطت بشكل إيجابي بإبداع الموظف. بالإضافة إلى ذلك أثرت متطلبات الإبداع الوظيفي ودعم المشرف للإبداع بشكل مشترك على العلاقة بين الشخصية الإبتقائية وإبداع الموظف. وقد أظهر الموظفون الإبتقائيون أعلى إبداع للموظفين عندما كان كل من متطلبات الإبداع الوظيفي ودعم المشرف للإبداع مرتفعاً. ويتوافق ذلك مع دراسة (Segarra- Ciprés, et al., 2019) على مساهمة السلوك الإبتقائي للعاملين في أداء الابتكار بالشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، مع التأكيد على دور الضوابط الرسمية وغير الرسمية، مثل الدعم المدرك للابتكار، وإضفاء الطابع الرسمي على عملية الابتكار، ومساهمة السلوك الإبتقائي لتحسين أداء الابتكار. كما تناولت دراسة (Nurjaman, et al., 2019) فائدة الخصائص الوظيفية كأسلوب مصمم لتعزيز تأثير السلوك الإبتقائي وابتكار سلوك العمل-دراسة ميدانية بالتطبيق على مجموعة من المصارف الإسلامية بغرب اندونيسيا. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين السلوك الإبتقائي وسلوك العمل الابتكاري. وثبت أن خصائص الوظائف تعزز العلاقة بين السلوك الإبتقائي وسلوك العمل المبتكر في البنوك محل الدراسة. أما دراسة (Grcia et al., 2020) فقد تناولت تحليل درجة سلوك الموظفين الإبتقائي، ومساهمته في أداء الابتكار في الشركات العاملة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات، وأجريت الدراسة على السلوكيات الإبتقائية لتحسين أداء الابتكار (ابتكار المنتجات والعمليات) على عينة من (١٧٣) شركة عاملة في قطاعات الخدمات الكيميائية وتكنولوجيا المعلومات وتم استخدام التحليل لاختبار العلاقة بين السلوك الإبتقائي للموظفين وأداء الابتكار، والآثار المعتدلة للضوابط الرسمية وغير الرسمية. وكانت أهم النتائج هو وجود علاقة إيجابية وهامة بين السلوك الإبتقائي للعاملين وأداء الابتكار. وأن وجود السلوك الإبتقائي للعاملين ينتج عنه عمليات الابتكار خاصة الابتكار في المنتجات والعمليات. وأوصت الدراسة أنه على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار السلوك الإبتقائي للعاملين في عمليات الاختيار وإدارة الأداء، بالإضافة إلى تطوير المناخ التنظيمي لدعم الابتكار ووضع ضوابط رسمية للابتكار وتوجيه مبادرات الموظفين نحو ابتكار المنتجات. وقد أشارت أغلب الأدبيات الأجنبية التي تناولت السلوكيات الإبتقائية إلى مدى ارتباط تلك السلوكيات بممارسات الابتكار التنظيمي.

ومن خلال ماسبق، يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو التالي:
يؤثر السلوك الإستباقي للعاملين تأثيراً معنوياً موجباً على الابتكار التنظيمي بالبنوك محل
الدراسة".

دراسات سابقة تناولت العلاقة بين إدارة المواهب والسلوك الإستباقي للعاملين.

أكدت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المواهب والسلوك
الإستباقي للعاملين ومما يؤكد ذلك دراسة (Bano et al., 2011) والتي هدفت إلى دمج
البحوث المتعلقة في إدارة المواهب مع النتائج السلوكية لدى الموظفين والفاعلية التنظيمية أن
إدارة المواهب لها تأثير ايجابي مهم على كل من النتائج السلوكية للموظفين، والفاعلية
التنظيمية، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي، والقيمة المضافة. كما كشفت أيضاً، أن إدارة
المواهب تساعد المنظمة في تحديد الأشخاص الموهوبين في عملية التعاقب الوظيفي
(Succession Planning) وتحديد الفجوات الحاصلة بين الموهوبين، كما تساعد إدارة
المواهب المنظمة في التخطيط لوضع الأهداف وتطوير استراتيجيات لتقييم الأداء، وللتقاعد،
وللدوران الوظيفي، أيضاً كشفت نتائج الدراسة أن مبادرات إدارة المواهب تسعى إلى تطوير
قدرات الموظفين الموهوبين بحيث تبقى مرتبطة بعملها لإنتاج أقصى قدر من العائدات، من
خلال تحفيز الموظفين ودعمهم وتشجيعهم نحو إجراءات التطوير الذاتي. ويتفق ذلك مع
دراسة (Hamedani, et al., 2011) والتي بحثت الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة
بين الشخصية الإستباقية وممارسات إدارة المواهب من منظور الموظف بالتطبيق على
الموظفين الأكاديميين والإداريين بالتطبيق على بعض الجامعات الواقعة في شمال قبرص،
أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والسلوك الإستباقي للموظفين. كما نقت دراسة
(Arefin, et al., ٢٠١٥) عن أنه يوجد تأثير معنوي ايجابي لأنظمة العمل عالية الأداء
(التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، تصميم العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) في سلوك
العمل الإستباقي باستخدام عينة من (٢٤٧) موظفاً يعملون من قبل ثلاثة شركات خاصة
لصناعة الأدوية في بنجلاديش، أيضاً توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي للعاملين بتلك
الشركات له تأثير ايجابي في إظهار السلوكيات الإستباقية لديهم، كما أنه يتوسط العلاقة بين
أنظمة العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الإستباقية. كما أكدت دراسة (Batistič, et
al., 2016) دور السياق التنظيمي في تعزيز السلوكيات الإستباقية للموظفين، وذلك من
خلال التفاعل بين مكونات نظام الموارد البشرية، وأبعاد المناخ التنظيمي والتي اجريت على
عينة قوامها (211) موظف في ٢٥ شركة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن حزمة من
ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء تسهل تفاعل الموظف مع المناخ التنظيمي، مما يؤكد
المطالبة بأن الأبعاد الإيجابية (التوظيف الانتقائي، تصميم الوظيفة، الاستقلال الوظيفي،
الامان الوظيفي، التدريب الشامل، نظم المكافآت) هي التي تعزز السلوكيات الإستباقية
للموظف، هذا وقد أشارت أغلب الأدبيات الأجنبية التي تناولت السلوكيات الإستباقية إلى مدى
ارتباط تلك السلوكيات بممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء. أما دراسة (الطائي،
٢٠١٩) والتي جاءت بعنوان "رأس المال الفكري الأزرق ودوره في تشجيع السلوك
الإستباقي"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى توافر السلوك الإستباقي لدى الاطباء
العاملين في المستشفى قيد الدراسة، حيث استنتجت الدراسة أن السلوك الإستباقي للأطباء

يتأثر بنسبة تكوين رأس المال الفكري الأزرق للمستشفى محل الدراسة. فيما أكدت دراسة (Guan, 2019) بعنوان " إدارة المواهب للسلوك الإبتدائي بالتطبيق على المرشدين السياحيين " والتي هدفت التعرف على ممارسات إدارة المواهب البشرية وتأثيرها في السلوك الإبتدائي. واتضح من النتائج أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في السلوك الإبتدائي للمرشدين السياحيين عن طريق التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المدرك للبيئة محل البحث. أما دراسة (التميمي، ٢٠٢٠) فقد ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الإبتدائي لمقدمي الخدمات الأمنية على مستوى عينة من الافراد في مديرية الأمن. وبلغت عينة الدراسة (١٥٢) فرد من المسؤولين والمنتسبين في مقر مديرية استخبارات ومكافحة ارهاب واسط. وقد توصل البحث الى مجموعه من الأستنتاجات تمثل أهمها في وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية احصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسلوك العمل الإبتدائي. وكانت أهم التوصيات ضرورة استثمار التأثير الايجابي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في سلوك العمل الإبتدائي من خلال قيام المنظمة المبحوثة بوضع الخطط الإبتدائية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للإفادة من ذلك. وكانت أهم نتائجها أن هناك تأثير واضح لاستراتيجية الموارد البشرية على مستوى السلوك الإبتدائي للعاملين. كما هدفت دراسة (البردان، ٢٠٢١) إلى التعرف على دور القيادة المتواضعة في دعم السلوك الإبتدائي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي - والتي أجريت الدراسة على عينة عينة قوامها (٣٠٠) مفردة في فروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية بجمهورية مصر العربية. وأحصت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة المتواضعة على التماثل التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيادة المتواضعة والسلوك الإبتدائي للعاملين، وأن التماثل التنظيمي يتوسّط العلاقة بين القيادة المتواضعة والسلوك الإبتدائي للعاملين. وأوصت الدراسة بعددٍ من التوصيات، أهمها؛ ضرورة حُسن اختيار القادة وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لهم و المتضمنة كيفية الاهتمام بالمرؤوسين، وحفز القادة على الاهتمام باحتياجات المرؤوسين ودعمهم، حفز العاملين على المشاركة في تطوير الأداء، وإدراج أشكال السلوك الإبتدائي ضمن نُظم المكافآت والحوافز. وقد أشارت أغلب الدراسات السابقة التي تم تناولها إلى مدى ارتباط إدارة المواهب بالابتكار التنظيمي. ويستخلص الباحث مما سبق أن لإدارة المواهب تأثير إيجابي على السلوك الإبتدائي للعاملين.

ومن خلال ماسبق، يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو التالي:

" تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً موجباً على السلوك الإبتدائي للعاملين بالبنوك محل الدراسة"

دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط للسلوك الإبتدائي للعاملين بين استراتيجية إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.

أكدت أغلب الدراسات السابقة ايجابية العلاقة ومعنويتها بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي ، وقد أكدت دراسة (Iman et al,2017) على وجود علاقة معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري . وتوصلت دراسة (Mnim et al. 2018) إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة المواهب على كل من ابتكار المنتجات وابتكار العمليات وابتكار التسويق. ويتوافق ذلك مع توصلت به دراسة (Abo El Nile,2019) إلى وجود علاقة ايجابية بين تأثير الإدارة

بالموهبة على تنمية القدرات الابتكارية. وأشارت دراسة (Al Omari Al & Ibrahim, 2020) إلى وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين متغيرات إدارة المواهب (أي تحديد المواهب وتطوير المواهب واستخدام المواهب والاحتفاظ بالمواهب) ومتغيرات الابتكار المقابلة لها (أي ابتكارات الخدمة والعمليات والسوق والمنتجات) في القطاع الخدمي الحكومي. وقد نقتب دراسة (Molefi & Dzimbiri, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وسلوك العمل الابتكاري. وفي سياق العلاقة بين السلوك الإستباقي للعاملين وتحقيق الابتكار جاءت جميع الدراسات لتؤكد العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، حيث التأثير المعنوي والإيجابي للسلوك الإستباقي للعاملين على الابتكار التنظيمي. وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Hahn et al., 2007) أن السلوك الإستباقي يرتبط بالأداء المتفوق. أما دراسة (Kim, et al., 2010) والتي بحثت العلاقات بين الشخصية الإستباقية وإبداع الموظف والأدوار الوسيطة لمتطلبات الإبداع الوظيفي ودعم المشرف للإبداع، في تنشيط الشخصية الإستباقية المرتبطة بإبداع الموظف. كما أكدت دراسة (Batistič, et al., 2016) دور السياق التنظيمي في تعزيز السلوكيات الإستباقية للموظفين، وذلك من خلال التفاعل بين مكونات نظام الموارد البشرية، وأبعاد المناخ التنظيمي. ويتوافق ذلك مع دراسة (Segarra- Ciprés, et al., 2019) في التأكيد على مساهمة السلوك الإستباقي للعاملين في أداء الابتكار بالشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا المتقدمة. كما تناولت دراسة (Nurjaman, et al., 2019) فائدة الخصائص الوظيفية كأسلوب مصمم لتعزيز تأثير السلوك الإستباقي وابتكار سلوك العمل-دراسة ميدانية بالتطبيق على مجموعة من المصارف الإسلامية بغرب اندونيسيا. أما دراسة (Grcia et al., 2020) فقد تناولت تحليل درجة سلوك الموظفين الإستباقي، ومساهمته في أداء الابتكار في الشركات العاملة في قطاعات تكنولوجيا المعلومات.

ومن خلال المذكور آنفاً والفروض السابقة (الأول، الثاني، والثالث) يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو التالي:

"يتوسط السلوك الإستباقي للعاملين، العلاقة بين إدارة المواهب، والابتكار التنظيمي للبنوك موضع التطبيق".

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي تضمن التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وكيفية قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وأنواع البيانات ومصادر توفيرها، وأساليب تحليل متغيرات البحث، واختبار فروض البحث، وذلك على النحو التالي:

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث، وكيفية قياسها:

مفهوم: ممارسات إدارة المواهب (متغير المستقل): (Talent Management Practices)

هي «مقدرة المنظمة بشكل فعال على التوظيف، والاحتفاظ والاستقطاب وشغل الموهوبين في جميع المستويات تمثل في الحقيقة الميزة التنافسية الصحيحة والحقيقية لعمليات المنظمة (Richard, et Al ,2011; Farley, 2005) وقد تم الإعتماد في قياس ممارسات إدارة

المواهب على المقياس المكون من ثلاث عشرة عبارة اعتماداً على ما قدمه (Alsakameh et al., 2018; Al Rawashdeh, 2021)

السلوك الاستباقي للعاملين (متغير وسيط): proactive behavior of employees:

- يُعرف على أنه مبادرة لتحسين الظروف الراهنة أو لخلق ظروف جديدة وتحدي الوضع الحالي بدلاً من التكيف السلبي معه. وقد تم الاعتماد في قياس السلوك الاستباقي على المقياس المكون من إثني عشرة عبارة اعتماداً على ما قدمه (Beck et al,2014; Searle,2011) والمقسم إلى أربعة أبعاد هي: تحمل المسؤولية (ثلاث عبارات ١٣-١٥)، السلوك الصوتي (أربعة عبارات ١٦-١٩)، الابتكار الذاتي (ثلاث عبارات ٢٠-٢٢)، الوقاية من المشاكل (ثلاث عبارات ٢٣-٢٥)

الابتكار التنظيمي : (متغير تابع) Organizational Innovation

يُعرف الابتكار التنظيمي بأنه آلية تستخدمها المنظمات لتكييف ظروف المنافسة والتقدم التكنولوجي وتوسيع السوق عبر إنتاج منتجات وتقنيات وأنظمة أحدث. وبالتالي فإن الابتكار التنظيمي هو أنشطة المؤسسة التي يتم إجراؤها لإنشاء وتنفيذ معرفة جديدة من أجل إنتاج خدمات وعمليات مميزة لتلبية احتياجات العملاء بطرق مختلفة، وجعل العملية والهيكل والتكنولوجيا أكثر حداثة وبالتالي يمكن أن تساعد في تحقيق الرخاء بين الأفراد والمجتمع (Ramya , Et al., ٢٠٢٠). وقد تم الاعتماد في مقياس مركز محمد بن راشد لابتكار الحكومي، (٢٠١٥)، (الشحي، ٢٠١٦) والمقسم إلى أربع أبعاد هي : ابتكار العمليات (ثلاث عبارات ٢٦-٢٨)، الابتكار في الخدمات (ستة عبارات ٢٩-٣٤)، الابتكار الإداري (أربعة عبارات ٣٥-١٩)، والابتكار الاتصالي (أربعة عبارات ١٦-١٩).

وفي ضوء ما سبق يمكن وضع تصور للنموذج المقترح كما في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

- تشير الخطوط المتصلة إلى التأثيرات المباشرة .
- تشير الخطوط المتقطعة تمثل التأثيرات غير المباشرة

حدود الدراسة:

الحدود المكانية للبحث: وتتمثل في البنوك التجارية التابعة لقطاع الاعمال العام في مصر وهي (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة)، الواقعة بمحافظة القاهرة (وليس القاهرة الكبرى) وقد اختار الباحث هذه البنوك للأسباب التالية:

١. إن بيئة العمل في قطاع البنوك متشابهة إلى حد كبير ولكن الاختلاف والتميز يكون بمستوي أداء وابداع العاملين فيها، إضافة إلى أن البنوك بشكل عام تهدف إلى تحقيق أفضل إنتاجية من خلال الأداء المتميز، لذلك فهي تحاول المحافظة على المواهب البشرية من ذوي المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز الأعمال.
٢. إن الباحث قد عمل في الجهاز المصرفي لأكثر من اثني عشر عاما – وكان شاهد عيان على ضرورة الاهتمام الكبير بالعاملين في هذه البنوك خاصة بالقدرات الاستباقية للعاملين.
٣. تعتبر الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية غير منظورة، ولذا فهي تحتاج إلى نوعية خاصة من المهارات العاملة في مجال تقديم الخدمة المصرفية والتي تتطلب السرعة في الأداء والدقة وإيجاد أكبر قدر من الأمان والراحة للعملاء.

الحدود الزمنية للبحث: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين ٢٠٢١/٠٩/١٩ وحتى ٢٠٢١/١١/٢١

- **الحدود البشرية للبحث:** تتمثل الحدود البشرية للبحث في الأفراد التي تتوفر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث. اقتصرت الحدود البشرية لهذا البحث على كافة العاملين في جميع الإدارات (مدير إدارة أو فرع - نائب مدير - رئيس قسم- مصرفي) ؛ حيث يرى الباحث تمثيل موظفي جميع الإدارات في بحث المتغيرات المطروحة، خاصة أن جميع موظفي البنوك محل الدراسة لديهم القدرة على كفاءة الحكم على كل من مدى تطبيق ممارسات إدارة المواهب ؛ ومتغيرات السلوك الاستباقي للعاملين ؛ ومتغيرات الابتكار التنظيمي، ومن هنا، جاءت أهمية وضرورة التعرف على آرائهم واتجاهاتهم بشأن هذه المتغيرات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في جميع مديري الفروع ومديري الإدارات، ونوابهم ورؤساء الأقسام والمصرفيين بفروع بنوك القطاع العام التجارية في محافظة القاهرة ، والبالغ عددها (١٠٩) فرع، يضم عدد ٤٣ فرعاً للبنك الأهلي، وعدد ٣٩ فرعاً لبنك مصر، وعدد ٢٧ فرعاً لبنك القاهرة. ويضم هذا المجتمع (٩٧٠٣) مفردة وفقاً لسجلات شؤون العاملين بإدارة العامة لبنوك القطاع العام التجارية المصرية.

وتمثلت وحدة المعاينة في مديري الفروع، ونوابهم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمصرفيين بفروع البنوك محل الدراسة. ونظراً لكبير حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداتهم؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات العشوائية التطبيقية حيث تم توزيع العدد الإجمالي لعينة الدراسة من العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية، وذلك على أساس نسبة عدد العاملين في مجتمع البحث، وبعد ذلك تم توزيع حصة كل بنك على الفروع التابعة له. وأخيراً، لضمان تمثيل المستويات الوظيفية في العينة، تم توزيع حصة كل فرع على الوظائف

المختلفة العاملين (مدير الفرع، مدير إدارة، مراقب، مصرفي) بطريقة عشوائية بالاعتماد على كشوف العاملين بفروع البنوك محل الدراسة. وتمّ حساب عينة البحث من خلال القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٨)

$$\text{حجم العينة} = \frac{(ت) \times ن \times ف (1-ف)}{}$$

$$\Delta + (1-ن) \times 2 + ف(1-ف) \times 2$$

حيث إن:

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% وهي = ١,٩٦.

ن = حجم المجتمع.

$$ف = \text{نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع} = \frac{(0.5-1) 0.5 \times 9703 \times 2(1.96)}{50\%}$$

$$\Delta = \text{هامش الخطأ المسموح به في تقدير} = \frac{(0.5-1) 0.5 \times 2(1.96) + 9702 \times 2(0.05)}{}$$

نسب المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية في المجتمع وهي = ٥٠%

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة = ٣٧٠ مفردة

، وبذلك بلغ حجم العينة ٣٧٠ مفردة، تم زيادتها لتصل إلى ٤٠٠ مفردة من أجل تلافي مشكلة انخفاض الردود.

- أداة البحث وجمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة استبيان تمّ إعدادها وتطويرها بناءً على المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة للمتغيرات الثلاثة ممثلة في: إدارة المواهب، السلوك الإستباقي للعاملين، والابتكار التنظيمي. وتحتوي قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل آرائهم عليها بدقة؛ وكذلك المساعدة على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً؛ وجدير بالذكر أنه قد تمّ تصميم قائمة الاستبيان على غرار مقياس ليكرت الخماسي، إذ تتراوح القياسات من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم واحد إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم خمسة إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

وقد بلغ عدد قوائم الاستبيان الصحيحة التي تمّ الحصول عليها (٢٤٨) قائمة بمعدل استجابة (٧١٪) ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث، وتوزيع مفردات العينة، وعدد الاستجابات الصحيحة من فروع البنوك محل البحث.

جدول رقم (١)
توزيع مجتمع وعينة البحث على فروع البنوك محل الدراسة

عدد القوائم الصحيحة	عدد القوائم المستلمة	حجم العينة	النسبة المئوية	حجم المجتمع	عدد الفروع	البنوك التجارية محل الدراسة والتابعة لقطاع الاعمال العام
١١٧	١١٩	١٦٦	%٤١,٥٤	٤٠٣١	٤٣	البنك الأهلي المصري
١٠٣	١٠٩	١٤٨	%٣٦,٩٣	٣٥٨٣	٣٩	بنك مصر
٦٤	٦٥	٨٦	%٢١,٥٣	٢٠٨٩	٢٧	بنك القاهرة
٢٨٤	٢٩٣	٤٠٠	%١٠٠	٩٧٠٣	١٠٩	الإجمالي

المصدر: سجلات شؤون العاملين بإدارة العامة لبنوك القطاع العام التجارية المصرية، يونيو ٢٠٢١.

خصائص عينة البحث:

إتضح أن مفردات الاستجابة داخل عينة البحث اشتملت على: ٢١٣ ذكراً بنسبة (٧٥ %) ، و ٥٣ أنثى بنسبة (٢٥ %). وكانت الفئة العمرية للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ سنة و ٣٥ سنة الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (٤١ %)، تلتها فئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة بلغت (٣٠ %)، ثم الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة بنسبة بلغت (١٣ %) ثم الفئة العمرية من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة بنسبة بلغت (١٦ %). وكانت الحالة الاجتماعية الأكثر شيوعاً هي المتزوجون بنسبة بلغت (٦٣ %) ، في حين كان المؤهل الدراسي الأكثر تكراراً هو المؤهل الجامعي بنسبة بلغت (٦٩ %)، وكانت سنوات الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات هي الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (٢٩ %).

البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث على نوعين من البيانات هما:

- البيانات الثانوية:

وتشمل جميع البيانات المنشورة بالمراجع العربية والأجنبية والتي تتوفر مكتوباً وتمثل في الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث والمتعلقة بإدارة المواهب البشرية، السلوك الإستباقي للعاملين، والابتكار التنظيمي، كما راجع الباحث مجموعة من التقارير السنوية للبنوك موضع التطبيق للحصول على البيانات والاحصائيات ذات العلاقة.

٢ - **البيانات الأولية:** وتشمل تلك البيانات التي تم جمعها من عينة البحث من خلال الدراسة الميدانية لتحقيق أغراض هذا البحث اعتماداً على أداة جمع البيانات (قائمة الاستبيان) التي أعدها الباحث لهذا الغرض .

وتكون استمارة الاستبيان من ٣ أقسام تمثل أبعاد الدراسة الثلاث.

و حتى يتم تحقيق هدف الدراسة المتمثل باختبار تأثير السلوك الإستباقي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب وتأثيرها في تعزيز الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية التابعة لقطاع الاعمال- بمحافظة القاهرة -و للتأكد من المستوى الذي حققته البنوك من هذه الأبعاد، فقد قام الباحث أيضا بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في المقر الرئيسي للمراكز الرئيسية في هذه البنوك خاصة مديري الموارد البشرية.

- تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار فروض البحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis للتأكد من صدق المقاييس، ومعامل ألفا كرونباخ Cronbach' Alphas للتأكد من ثبات المقياس بجانب قيم معاملات الثبات الداخلي.
- ب- المقياس الفئوي: يسمح بإجراء العمليات التحليلية على البيانات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين، إذ استخدم مقياس ليكرت الخماسي، وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Equation Model (SEM)

- اختبار أداة الدراسة:

اختبارات صدق والثبات لمقاييس متغيرات البحث :

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، قام الباحث بإجراء اختبائي الصدق والثبات كما يلي

اختبار الصدق لمقاييس متغيرات البحث:

يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الإستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة . واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق على التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يلي :

١- التحليل العاملي التوكيدي Analysis Factor Co

ويعد التحليل العاملي التوكيدي أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية Model Equation Structural، ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحث بإجراء هذا التحليل لكل مقياس خاص بمتغيرات البحث باستخدام برنامج SmartPLS 3. Amos- ويعتمد التحليل العاملي التوكيدي على حساب التحميلات (Loadings) الخاصة بكل عبارة على المحور الخاص بها و يجب أن تكون قيمة التحميلات 0.4 فأكثر حتي يمكن القول أن العبارة صادقة في تمثيل المحور الخاص بها و ما دون ذلك يتم حذفه من المحور(١).

الجدول رقم (2)

قيم التحميلات المعيارية لمحاور الدراسة إدارة المواهب

العامل الثالث : الابتكار التنظيمي		العامل الثاني : السلوك الإستباقي		العامل الأول: استراتيجية إدارة المواهب	
التحميلات	العبرة	التحميلات	العبرة	التحميلات	العبرة
0.54	Ya3	0.8	Za1	0.5	Xa1
0.62	Ya3	0.73	Za2	0.74	Xa2
0.64	Yb1	0.7	Za3	0.82	Xa3
0.63	Yb2	0.73	Zb1	0.74	Xb1
0.75	Yb3	0.23	Zb2	0.8	Xb2
0.77	Yb4	0.4	Zb3	0.7	Xb3
0.75	Yb5	0.03	Zb4	0.78	Xc1
0.83	Yb6	0.7	Zc1	0.75	Xc2
0.62	Yc1	0.61	Zc2	0.81	Xc3
0.73	Yc2	0.67	Zc3	0.79	Xd1
0.68	Yc3	0.6	Zd1	0.51	Xd2
0.75	Yc4	0.61	Zd2	0.3	Xd3
0.2	Yd1	0.5	Zd3		
0.757	Yd2				
0.1	Yd3				
0.25	Yd4				
0.24	Yd5				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPls 3

من الجدول يتضح ما يلي :

- ١- (السلوك الإستباقي) يمكننا ملاحظة أن جميع قيم التحميلات المعيارية للعبارات أعلى من ٠,٤ باستثناء العبرة zb2,zb4 و من ثم فإن المحور به صدق و سيتم حذف العبرة zb2,zb4.
- ٢- (الابتكار التنظيمي) يمكننا ملاحظة أن جميع قيم التحميلات المعيارية للعبارات أعلى من ٠,٤ باستثناء العبارات (yd3, yc4, yd2, yd4, yd5) ومن ثم فإن المحور به صدق و سيتم حذف العبرة (yd3, yc4, yd2, yd4, yd5).
- ٣- اختبار الثبات لمحاور الدراسة
قام الباحث بقياس ثبات محاور الدراسة بمعاملين و هما معامل ألفا كرونباخ (Cronbach`s alpha) و معامل الثبات المركب (Composite Reliability) و كلما كانت قيمهم أعلى من ٠,٧ دل على وجود ثبات قوي للمحور.

الجدول (٣)

قيم ثبات محاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	قيمة الثبات المركب
إدارة المواهب	12	0.895	0.915
السلوك الإستباقي	13	0.853	0.863
الابتكار التنظيمي	18	0.907	0.92٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smart pls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن المحاور الثلاثة بها ثبات قوي حيث أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠,٩٠٧, ٠,٨٥٣) و معاملات الثبات المركب تراوحت أيضاً بين (٠,٨٦٣, ٠,٩٢) و هي أعلى من ٠,٧.

٤- قياس الارتباطات بين محاور الدراسة:

الجدول رقم (٤)

قيم المتوسطات و الانحرافات المعيارية و معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إدارة المواهب	السلوك الإستباقي	الابتكار التنظيمي
إدارة المواهب	3.78	0.74	1		
السلوك الإستباقي	3.54	0.68	0.639**	1	
الابتكار التنظيمي	3.79	0.645	0.429**	0.538**	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

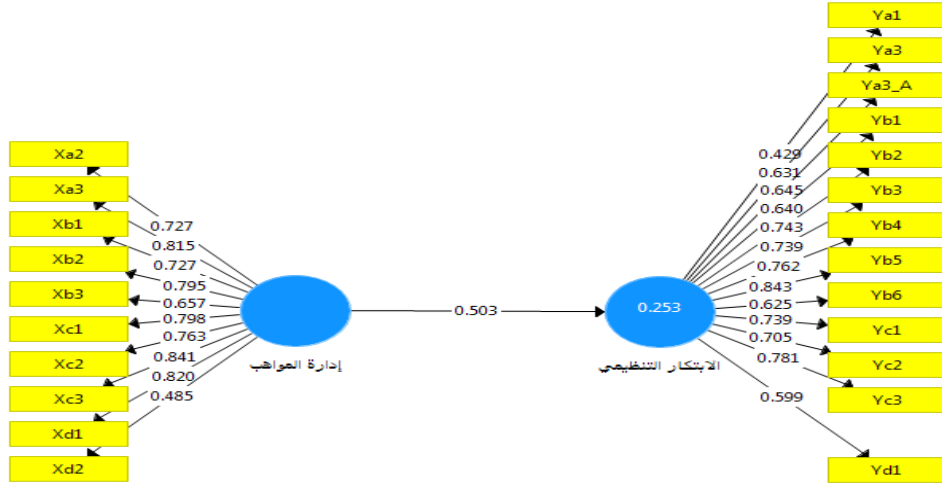
من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

- الابتكار التنظيمي كان الأعلى من حيث المتوسط الحسابي (٣,٧٩) بانحراف معياري (٠,٦٤٥) يليه إدارة المواهب بمتوسط (٣,٧٨) وانحراف معياري ٠,٧٤
- هناك ارتباط معنوي طردي بين إدارة المواهب و كلاً من السلوك الإستباقي و الابتكار التنظيمي حيث كانت كل معاملات الارتباط معنوية و موجبة و تتراوح بين (٠,٤٢٩) , (٠,٦٣٩).

اختبارات فروض البحث

ويمكن عرض إختبارات فروض البحث والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة على النحو التالي:

- ١- اختبار الفرض الأول: وينص على " تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً موجباً على الابتكار التنظيمي بالبنوك محل الدراسة "
- و للتحقق من الفرضية سيلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برمجة SmartPls 3 كما هو موضح في الشكل الآتي



الشكل (٢)

نموذج تأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

الجدول رقم (٥)

مؤشرات معنوية نموذج تأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معيار R-square	>0.5	0.253
معيار f square	>0.15	0.338
معيار HTMT	<0.9	0.493

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك جودة توفيق في النموذج المقترح حيث كانت قيمة معيار R-square مساوية (٠,٢٥٣) وهي أعلى من (٠,٢٥) قيمة f square كانت مساوية لـ ٠,٣٣٨ وهي أعلى من (٠,١٥) قيمة HTMT وهي مقياس للصدق التمييزي مساوية (٠,٤٩٣) وهي أقل من (٠,٩).

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار نموذج تأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي

المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
0.0001	0.503**	استراتيجية إدارة المواهب <===> الابتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي حيث كانت قيمة المعنوية (٠,٠٠٠١) و هي أقل من (٠.05). و بالنظر إلى قيمة معامل المسار نجد أنها (٠,٥٠٣) أي أنه بزيادة إدارة المواهب بدرجة واحدة فإن الابتكار التنظيمي سيزيد بمقدار ٠,٥٠٣ وحدة.

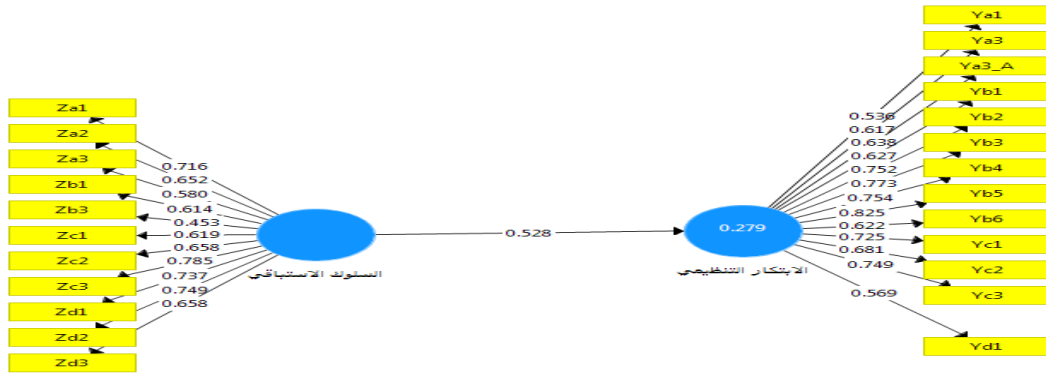
أى أن إدارة المواهب تفسر ما قيمته (٥٠%) من التباين المفسر في الابتكار التنظيمي، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (٥٠%).

و نتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرض الأول

٢- اختبار الفرض الثاني : و ينص الفرض الثاني على " تؤثر ممارسات السلوك الإستباقي

للعاملين تأثيراً معنوياً موجباً على الابتكار التنظيمي بالبنوك محل الدراسة "

و للتحقق من الفرضية سيلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برمجية (SmartPls 3) كما هو موضح في الشكل الآتي



الشكل رقم (٣)

نموذج تأثير السلوك الإستباقي على الابتكار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

الجدول رقم (٧)

مؤشرات معنوية نموذج تأثير السلوك الإستباقي للعاملين على الابتكار التنظيمي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معيار R-square	>0.5	0.279
معيار f square	>0.15	0.387
معيار HTMT	<0.9	0.528

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك جودة توفيق في النموذج المقترح حيث كانت قيمة معيار R-square مساوية (٠,٢٧٩) و هي أعلى من (٠,٢٥) قيمة f square كانت مساوية (٠,٣٨٧) و هي أعلى من (٠,١٥) قيمة HTMT و هي مقياس للصدق التمييزي مساوية (٠,٥٢٨) و هي أقل من (٠,٩).

الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار نموذج تأثير السلوك الإستباقي على الابتكار التنظيمي

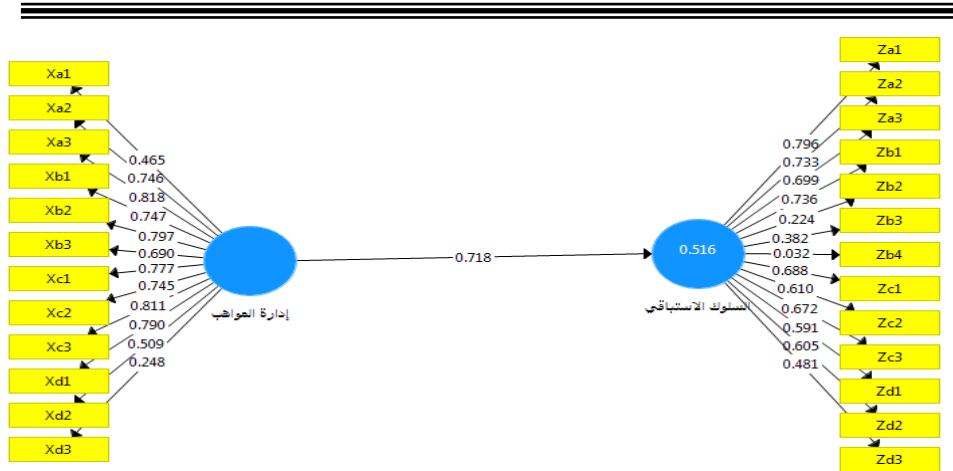
المسار المباشر	قيمة معامل المسار	المعنوية
السلوك الإستباقي للعاملين <===> الابتكار التنظيمي	0.528**	0.0001

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إستراتيجية إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي حيث كانت قيمة المعنوية (٠,٠٠٠١) و هي أقل من ($\alpha = 0.05$) و بالنظر إلى قيمة معامل المسار نجد أنها (٠,٥٢٨) - اي أن السلوك الإستباقي للعاملين تفسر ما قيمته (٥٢ %) من التباين المفسر في الابتكار التنظيمي، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (٤٨ %).

و نتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرض الثاني

٣- إختبار الفرض الثالث: والذي ينص على " تؤثر إدارة المواهب تأثيراً معنوياً موجباً على السلوك الإستباقي للعاملين بالبنوك محل الدراسة " و للتحقق من الفرضية سيلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برمجية SmartPls 3 كما هو موضح في الشكل الآتي



الشكل (٤):

نموذج تأثير إدارة المواهب على السلوك الاستباقي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

الجدول رقم (٩)

مؤشرات معنوية نموذج تأثير إدارة المواهب على السلوك الاستباقي

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
معيار R-square	>0.25	0.516
معيار f square	>0.15	1.066
معيار HTMT	<0.9	0.674

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك جودة توفيق في النموذج المقترح حيث كانت قيمة معيار R-square مساوية (٠,٥١٦) و هي أعلى من (٠,٢٥). قيمة (Fsquare) كانت مساوية (١,٠٦٦) و هي أعلى من (٠,١٥). قيمة (HTMT) وهي مقياس للصدق التمييزي مساوية (٠,٦٧٤) وهي أقل من (٠,٩).

الجدول رقم (١٠)

نتائج اختبار نموذج تأثير إدارة المواهب على السلوك الإستهباقي

المعنوية	قيمة معامل المسار	المسار المباشر
0.0001	0.718**	إدارة المواهب <==== السلوك الإستهباقي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج smartPls 3

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأستراتيجية إدارة المواهب على السلوك الإستهباقي حيث كانت قيمة المعنوية (0,0001) و هي أقل من ($\alpha = 0.05$). و بالنظر إلى قيمة معامل المسار نجد أنها (0,718) أى أن إدارة المواهب تفسر ما قيمته (٧١,٨٠%) من التباين المفسر في سلوكيات العمل الإستهباقيه، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أن الخطأ العشوائي يبلغ (١٨,٢٠%).

و نتيجة لما سبق يمكننا قبول الفرض الثالث.

٤- الفرض الرابع : و ينص على " يتوسط السلوك الإستهباقي للعاملين العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي بالبنوك محل الدراسة "

و للتحقق من الفرضية سيلجأ الباحث إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي ثم استخدام نموج الانحدار الخطي المتعدد لدراسة هذا الأثر بعد دخول السلوك الإستهباقي كوسيط، فإذا اتضح أن هذا التأثير انخفض وظل معنوياً تكون هناك علاقة وساطة جزئية، أما إذا انتفتت العلاقة وكانت غير معنوية فتكون الوساطة كلية.

الجدول رقم (١١)

النموذج قبل/ بعد إضافة السلوك الإستهباقي

النموذج بعد إضافة السلوك الإستهباقي				النموذج قبل إضافة السلوك الإستهباقي			
المعنوية	اختبار t	التأثير	المتغير المستقل	المعنوية	اختبار t	التأثير	المتغير المستقل
0.0001	5.96	37.62	الثابت	0.0001	8.14	٤٦,٣٨	الثابت
0.037	2.11	0.304	إدارة المواهب	0.0001	4.133	0.52	إدارة المواهب
0.006	2.82	0.379	السلوك الإستهباقي				

من الجدول السابق يتضح أن:

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الابتكار التنظيمي حيث كانت قيمة المعنوية ٠,٠٠١ و هي أقل من ٠,٠٥. بالنظر إلى قيمة معامل التأثير نجد أنها ٠,٥٢، أي أنه بزيادة إدارة المواهب بمقدار وحدة واحدة فإنه يترتب على ذلك زيادة الابتكار التنظيمي بمقدار ٠,٥٢.
- بعد إضافة السلوك الاستباقي إلى النموذج هناك علاقة دالة إحصائية بين إدارة المواهب و الابتكار التنظيمي حيث كانت قيمة معامل التأثير ٠,٣٠٤ وهو يعني انخفاض في قيمة التأثير بعد دخول السلوك الاستباقي مما يعني وجود علاقة وساطة جزئية للسلوك الاستباقي على العلاقة بين إدارة المواهب و الابتكار التنظيمي
- بناء عليه يتم قبول الفرضية الرابعة و التي تنص على أنه يتوسط السلوك الإستباقي للعاملين العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي بالبنوك محل الدراسة

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث كما يلي:

- **استنتاجات البحث:**
- استهدف البحث التعرف على الدور الوسيط الذي يؤديه السلوك الإستباقي للعاملين في العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والابتكار التنظيمي ، وكذلك تأثير إدارة المواهب البشرية على كل من السلوك الإستباقي للعاملين والابتكار التنظيمي، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:
- أوضحت نتائج إختبار الفرض الأول وجود تأثير معنوي موجب لإدارة المواهب في الابتكار التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Ruwaili, et al., 2013) والتي استنتجت أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المواهب والسلوك الابتكاري للموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (Abou Al Nile, 2019; Al Omari Al & Ibrahim, 2020; Dzimbiri & Molefi, 2021) في وجود علاقة إيجابية معنوية بين الإدارة بالموهبة وتنمية القدرات الابتكارية . وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة كل من (بوزيدي، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى إظهار أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي بالمؤسسة.
- ويفسر الباحث ذلك بأن ممارسات إدارة الابتكار بالبنوك موضع التطبيق تتأثر بمجموعة من ممارسات إدارة المواهب بالبنوك موضع التطبيق ، والمتمثلة في (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء الموهبة)
- **جذب المواهب:** فالبنوك موضع التطبيق تحرص على جذب أفضل العناصر البشرية من المتقدمين للوظائف المختلفة لأن المنظمات التي ترغب في أن تكون ناجحة في هذا العالم شديد التنافسية المنظمات هي التي تتخذ الإجراءات اللازمة بشكل منهجي واستباقي لضمان استقطاب أفضل القوى العاملة الموهوبة. (Beardwell & Claydon, 2010) وأن استقطاب المواهب يهدف في المقام الأول إلى استخدام أساليب التعيين والاختيار لتحديد

المهارات المطلوبة واستقطاب الأفراد الأكثر ملاءمة لتلبية متطلبات العمل في مجال الموارد البشرية.

- تنمية الموهب (Talent development) :

تعمل البنوك موضع البحث على تقديم عددٍ كافيٍ من البرامج التدريبية بشكلٍ صحيح، وذلك يساهم في تنمية المهارات الشخصية للعاملين، خاصة أن هذه البنوك لديها مراكز تدريب متكاملة وفق أحدث المنهجيات. لأن الهدف الأساسي لتطوير الموهبة هو تطوير الأفراد ذوي القدرات والإمكانيات العالية لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة مما يساعدها في تحقيق التوافق الوظيفي (Mwangi, 2009) مما يعزز روح المبادرة والتشجيع على القيام بتقديم المقترحات و توليد أفكار جديدة وتنفيذها لتحقيق التغيير والتطوير المستمر

- الاحتفاظ بالموهوب:

تقوم البنوك موضع البحث بالاحتفاظ بالموهوب بشكل استراتيجي من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاتهم ومكافأتهم على أدائهم المتميز، وتقديم الدعم المناسب من رؤسائهم وبالتالي تحقيق رضاهم عن المنظمة وبقائهم فيها، فهؤلاء الموهوبون هم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل (Karunathilaka, et.al, 2016).

إدارة أداء الموهبة: تقوم البنوك موضع التنفيذ، بتحديد الفجوة بين الأداء المخطط أو المستهدف والأداء الفعلي، وتحديث الأهداف والتعامل مع ما يظهر من مشكلات الأداء وتبادل النصح والمشورة مع المديرين باستمرار لتيسير وتنمية الأداء - ووضع خطة تطوير الأفراد الذين يؤديون أعمالهم، ويتضمن ذلك تهيئة مستمرة لمعلومات مرتدة عن نتائج الأداء وإعداد مراجعات لمدى التقدم في الأداء (Alsakarneh, et al. 2018).

٢- أوضحت نتائج إختبار الفرض الثاني وجود تأثير معنوي للسلوك الإستباقي للعاملين في الابتكار التنظيمي بالبنوك موضع التطبيق وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات كل من (Kim, et al., 2010; Guan, 2019; Garcia-Juna, et al., 2020). ويرى الباحث أنه أن قيام العاملين بالمبادرة بتقديم وإنشاء وتعديل الإجراءات الحالية في العمل وإدخال ممارسات جديدة بهدف تحدى الواقع وتسهيل عملية التطوير الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة له تأثير بالغ الأهمية في تحقيق الابتكار التنظيمي.

و يمكن تفسير تلك النتيجة بأن الأفراد الذين يتسمون بالسلوكيات الإستباقية يكونوا أكثر قدرة على تقديم العديد من المبادرات الابتكارية، وهم الذين يمتلكون عددا من الخصائص مثل:

- تحسين إجراءات العمل والتعلم المستمر من التقنيات والتكنولوجيا الجديدة.
- المبادرة بتقديم مقترحات للتعامل مع قضايا العمل
- الترويج لتنفيذ و طرح الافكار الجديدة للزملاء .
- اقتراح أفكار إبداعية في مجال العمل
- تطوير الإجراءات والأنشطة الفعالة.

- التخطيط الجيد لمنع وقوع وتكرار المشكلات، وتقديم الحلول الفعالة للمشكلات الملحة.

٣- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود تأثير معنوي موجب لإدارة المواهب في السلوك الاستباقي للعاملين، وهذا يدعم ما جاءت دراسة (Schmelter, 2010) من أن هناك أثراً قوياً لإختبار الموظفين، وتطوير الموظفين، والتدريب، فضلاً عن مكافآت الموظفين على روح المبادرة والسلوكيات الإيجابية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Bano et al., 2011) والتي توصلت إلى أن إدارة المواهب لها تأثير إيجابي مهم على كل من النتائج السلوكية للموظفين، والفاعلية التنظيمية، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي، والقيمة المضافة. أيضاً تتفق تلك النتيجة مع ما توصلت به دراسة (Guan, 2019) في أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في السلوك الإيجابي للمرشدين السياحيين عن طريق التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المدرك للعينة محل البحث أيضاً تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت به دراسة (التميمي، ٢٠٢٠) في أن هناك تأثير واضح لاستراتيجية الموارد البشرية على مستوى السلوك الإيجابي للعاملين. ويمكن تفسير تلك النتيجة هذا بأن حزمة ممارسات إدارة المواهب يمكنها تحقيق مستويات عالية من السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال قيام البنك باستقطاب الأفراد وفق مؤهلات واجراءات نوعية، وتطوير وتنمية مهارات ومواهب الموظفين وذلك لتعزيز مهاراتهم. و هذه البنوك لديها القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين، حيث تقوم هذه البنوك بتحفيز الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي لدعم الأفكار المبتكرة. وأن البنوك محل البحث لديها معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها. بالإضافة إلى توافر فرص جيدة وعادلة للترقية داخل البنك وبالتالي ذلك إيجابياً على السلوك الإيجابي للموظفين.

٤- أوضحت نتائج اختبار الفرض الرابع أن السلوك الإيجابي يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي في البنوك موضع الدراسة. مما يشير إلى أهمية الدور الذي يلعبه السلوك الإيجابي في اقتراح مجموعة من الأفكار الإبداعية التي يمكن الاعتماد عليها في توقع المشكلات واقتراح الحلول البديلة للتعامل معها وتقليل الآثار السلبية المترتبة عليها. وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Iman, et al. 2017)، وأيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nurjaman, et al., 2019) وهو وجود علاقة بين السلوك الإيجابي وسلوك العمل الابتكاري. وثبت أن خصائص الوظائف تعزز العلاقة بين السلوك الإيجابي للعاملين وسلوك العمل المبتكر في البنوك محل الدراسة. وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع (Kim, et al., 2010) والتي أكدت على ضرورة تبني إدارة المواهب من أجل تمكين المنظمات لخلق بيئة توصف " بأنها مشجعة على التعلم، تبادل المعارف والخبرات. أيضاً توافقت نتيجة هذا الفرض مع دراسة (النادي، ٢٠٢١) في توسط السلوك الإيجابي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي للشركات. ويرى الباحث منطقية هذه النتيجة في ظل توسط السلوك الإيجابي للعاملين بين استراتيجيات المواهب البشرية والابتكار التنظيمي- حيث ذلك يشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المواهب البشرية في تطوير وتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في هذه البنوك من خلال اقتراح مجموعة من الأفكار الإبداعية والتي يمكن أن تعمل على تطوير الابتكار من خلال ظهور

خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة يمكن أن تساعد هذه البنوك على التطوير المستمر ومواجهة التنافسية الحادة من جانب البنوك الأجنبية والخاصة.

- التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، وماتم الإطلاع عليه من نتائج الدراسات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات إلى القائمين على إدارة البنوك موضع التطبيق وذلك من خلال تطبيق حزمة من بين ممارسات إدارة المواهب و تعزيز السلوك الإستباقي للعاملين، وتحقيق الابتكار التنظيمي، لذا تقترح الدراسة الحالية مايلي:

توصيات تتعلق بالجانب التطبيقي

يتضمن هذا الجزء من البحث لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث، والتي قد تؤدي إلى تحقيق الابتكار التنظيمي في البنوك التجارية التابعة لقطاع الاعمال العام في مصر – والجدول التالي يوضح برنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه التوصيات والجهة المسؤولة عن التطبيق وآليات وإجراءات التنفيذ المقترحة ، وماهى النتيجة المستهدفة من هذا التطبيق

التوصية	آلية وإجراءات التنفيذ المقترحة	المسؤول عن التنفيذ	النتيجة المستهدفة
١- ضرورة الاهتمام باستقطاب واختيار وتوظيف العاملين الموهوبين للعمل في البنوك التابعة لقطاع الأعمال وليس الاكتفاء بالتعيين بالشروط التقليدية للعمل بهذا القطاع الهام.	وضع الخطط لجذب الموهوبين في البنوك – تطبيق معايير الجدارات الوظيفية في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية. - توفير مخزون/احتياطي من العاملين الموهوبين بجاهزية عالية بالبنوك لشغل المواقع الوظيفية الحيوية الشاغرة، وذلك من خلال: - وضع معايير لتعريف العاملين الموهوبين وفقاً لطبيعة الوظائف والمهام ، أو وفقاً للخصائص الشخصية والمهنية والوظيفية. - إعداد توصيفات لوظائف العاملين الموهوبين في البنوك محل الدراسة، في ضوء توافر الخبرة والمعرفة، والتنمية المهنية.	- الإدارة العليا للبنك - قطاع الموارد البشرية - إدارة تخطيط القوى العاملة.	استقطاب وتوظيف أفضل العاملين الموهوبين، بالتالي تطوير النواحي الابتكارية للبنك خاصة في ظل المنافسة الشديدة من البنوك الأجنبية والتي تقوم باستقطاب افضل الكفاءات المصرفية من البنوك العامة.
٢- تطوير البرامج التدريبية المتخصصة.	من خلال التعرف على فجوة الأداء لدى الموهوبين- والتطوير الحاصل في البيئة المصرفية العالمية- ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج التدريبية الكافية والتي تم القيام بمقارنتها معيارياً مع البنوك العالمية- والاهتمام بتنمية البرامج القيادية والإشرافية للقيادات من المواهب الصاعدة والواعدة.	- الإدارة العليا للبنك - قطاع الموارد البشرية - إدارة تخطيط القوى العاملة.	تطوير الجدارات الوظيفية للموهوبين وعقد المقارنات المعيارية في مجال الجدارات(الكفاءات المطلوبة) والواجب توافرها مع البنوك العالمية

<p>- الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، وتحقيق ميزة تنافسية عالية للعنصر البشري</p>	<p>- قطاع الموارد البشرية إدارة تخطيط القوى العاملة. من خلال لمراكز لتدريبي التابعة.</p>	<p>وضع خطة للحفاظ على الموهوبين، بالتزامن مع خطة تنمية العاملين الموهوبين. اعتماد سياسة الاستثمار في الموظفين، وتشجيع المبادرة وتطبيق الأفكار الابتكارية والحلول التي يقترحها الموظفين لرفع كفاءة بيئة العمل.</p>	<p>٣- ضرورة الاهتمام بالاحتفاظ بالعاملين الموهوبين في البنوك محل البحث</p>
<p>- العمل على سد فجوة الأداء وبالتالي تحقيق استراتيجية الموارد البشرية والبنك ككل.</p>	<p>- الإدارة العليا للبنك قطاع الموارد البشرية إدارة تخطيط القوى العاملة.</p>	<p>نشر ثقافة إدارة المواهب القائمة على الاهتمام بالعاملين الموهوبين ذوي الأداء المتميز والكفاءة العالية، خاصة في القطاعات المرتبطة بتطوير الخدمات المصرفية.</p>	<p>٤- القيام بوضع نظام تقييم دوري للموهوبين من خلال الجدارات الوظيفية</p>
<p>- إعداد عاملين موهوبين ذوي إمكانيات عالية.</p>	<p>- الإدارة العليا للبنك قطاع الموارد البشرية مراكز الأبحاث - معاهد التدريب التابعة</p>	<p>عقد شراكات بين إدارة التدريب بالبنوك محل البحث ومراكز الإبداع بالمؤسسات والجامعات لإحتضان الأفكار الإبداعية للموظفين وتقديم الدعم المناسب وقبول أفكار الموظفين بناءً على معايير موضوعية من خلال تشكيل فرق عمل مؤهلة للاستفادة منها.</p>	<p>٥- تفعيل دور إدارة المواهب في تعزيز الانتماء الوظيفي المتميز.</p>
<p>- تحقيق المبادرة في العمل والمساعدة على تطوير السلوك الإيجابي لدى العاملين.</p>	<p>- الإدارة العليا للبنك قطاع الموارد البشرية إدارة تخطيط القوى العاملة.</p>	<p>من خلال منح الموظف الفرصة التي تمكنه من التخطيط لعمله، والسماح له باتخاذ الكثير من القرارات الوظيفية بمفرده حيث أن تصميم الوظيفة هو المحدد الرئيسي لتحفيز العاملين على توليد أساليب عمل جديدة في أداء مهامهم الوظيفية، وتقديم الحلول لمشكلات العمل الحرجة في البنك، وتحمل المسؤولية.</p>	<p>٦- الإهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية بالتصميم المناسب للوظيفة.</p>
<p>- الاستفادة المثلى من المواهب البشرية في تطوير الخدمات المصرفية والبنوك عموماً.</p>	<p>- الإدارة العليا للبنك قطاع الموارد البشرية إدارة البحوث والتطوير</p>	<p>- إتاحة المناقشات الموجهة باستمرار، وتوفير المناخ المناسب لتقارب الآراء حول بعض القضايا الخاصة. إضافة إلى تشجيع وجهات نظر العاملين المتعددة والهادفة. ويمكن وضع آلية عمل لتطبيق هذه التوصية كالتالي : - تطوير فرق عمل الابتكارات المصرفية - التركيز على الممارسات الفعالة لإدارة المواهب البشرية لتعزيز السلوك</p>	<p>ضرورة ممارسة المظاهر الدالة على الإبداع والابتكار الوظيفي</p>

		الإستباقي لدي العاملين لتحقيق الابتكار التنظيمي للبنوك.	
٧- على المديرين تشجيع السلوك الإستباقي للعاملين في العمل كوسيلة لتعزيز الأداء الابتكاري في تطوير الخدمات والعمليات	- الإدارة العليا للبنك - قطاع الموارد البشرية - إدارة البحوث والتطوير	- تصميم البرامج التدريبية الموجهة نحو سلوكيات المبادرة لدعم القدرة على ممارسة سلوكيات العمل الإستباقية في بيئة العمل، وكذلك العمل التطوعي غير الرسمي، وتعزيز وسائل تعلم الأفراد سواء الذاتية والمؤسسية، وتطوير مهاراتهم. - تهيئة وتوفير الفرص لتوليد السلوك الإستباقي، بالعمل على خلق مناخ تنظيمي قائم على تمكين الأفراد وإمدادهم بكافة الصلاحيات في أداء أعمالهم فضلاً عن المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات المهمة.	

- مقترحات الدراسات المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث العديد من المجالات التي تستحق الدراسة والاهتمام من قبل الباحثين بعدد من القضايا.

أسهمت هذه الدراسة في تأكيد أن هناك دوراً تأثيرياً بسيطاً فاعلاً وذو دلالة معنوية لتبني السلوك الإستباقي للعاملين في تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب البشرية والابتكار التنظيمي في البنوك محل الدراسة، من خلال دراسة تطبيقية من أراء عينة لجميع العاملين بالبنوك التجارية التابعة لقطاع الاعمال العام، ومع ذلك مازال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من البحوث في الموضوعات ذات الصلة كما يلي:

١. يقترح البحث اجراء المزيد من البحوث التطبيقية أو التجريبية على نفس القطاع من البنوك التجارية مع تغيير العينة الأساسية لتصبح بنوك القطاعه الخاص، أو استخدام قطاعات أخرى سواء أخدمية أو إنتاجية، من أجل التقييم الكامل لطبيعة العلاقات التي افترضها بحثنا الحالي، وبالتالي يمكن الاسهام في تأكيد المصادقية.
٢. يمكن لبحوث أخرى ان تستخدم النموذج المستخدم في البحث الحالي ولكن مع اضافة متغيرات اخرى لم تستخدم في النموذج الحالي، ومن ثم يقترح إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى، مثل الاتجاهات الريادية للعاملين في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي.

المراجع:

المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.
- بوزيدي شهرزاد (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، الاصدار الخامس، العدد ١، ص ١٢٢-١٣٣.
- التميمي، حسين خليل سعيد، (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- حسين، وسام علي، حمد، علي عامر (٢٠١٦) "دور عمليات إدارة المواهب البشرية في تعزيز الابداع التنظيمي" (دراسة استطلاعية في جامعة صلاح الدين/ أربيل / العراق)، مجلة كلية التراث الجامعة، ٣٠٥-٣٢٦.
- لحكيم، ليث علي يوسف الطائي، أرزاق محمود جهاد (٢٠١٩). رأس المال الفكري الأزرق في تشجيع السلوك الاستباقي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفى الإمام الصادق، مجلة كلية الاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، المجلد ١٠، العدد ١.
- الخليفة، محمد عبد الرحمن ابراهيم (٢٠١٧). أثر إدارة المواهب في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية المال والأعمال، الأردن.
- صلاح الدين، نفيسة محمد (٢٠١٣). العلاقة بين إدارة الموهبة البشرية وتنمية الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع المراكز البحثية ج. م. ع، مجلة إدارة الأعمال المصرية- كلية التجارة- جامعة القاهرة، العدد ٤.
- زعلان، عبدالفتاح و محمد يزن سالم (٢٠١٨). "أثر التسويق الطنان لبناء التوجه الاستباقي باستخدام الاستراتيجيات التنافسية - بحث استطلاعي لأراء عينة من مديري التسويق في شركة "الكفيل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الاول".
- الشحي، نوال عثمان (٢٠١٦). " الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية : دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامارات، العين.
- الشمري، احمد عبد الله و قنديل، احمد محمد رضا والعوج، نيراس كاظم والطرفي، علاء حسين فاضل (٢٠٢٠). دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي

-
-
- عن طريق تبني السلوك الإستباقي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٥، العدد ٦١.
 - العزام، زياد (٢٠١٥). أثر المواهب في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ١-٣٣.
 - الماضي، يصغ رحيم رشيد (٢٠٢١). الدور التفاعلي للسلوك الإستباقي للموظف في العلاقة بين القيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
 - مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (٢٠١٥). إطار الابتكار الحكومي، دبي: مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.
 - النادي، نوال محمود (٢٠٢١). الدور الوسيط للسلوك الإستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي –(بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط ٢ (١) ج ٣.
 - علي، ياسر السيد (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة المواهب البشرية وخصائص المنظمة المتعلمة في تعزيز الابتكار المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي في الإسكندرية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٥٨ (٦) ١٠، ١٠٥-١٥٤.

المراجع الأجنبية:

- Alsakarneh, A. A. and Hong, S. C., 2015. "Talent Management in twenty-first Century: Theory and practically", International Journal of Applied Research, 1.(١١)
- Akgunduz, Yilmaz and Ceylan Alkan, (2018)"Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality": The mediating effect of meaning of work, Journal of Hospitality and Tourism Management.
- Al Rawashdeh, E. (2021). The Impact of Applying Talent Management Strategies on Achieving Happiness in the Work Environment: An Applied Study on the Royal Jordanian Airlines Company, International Review of Management and Marketing, 11(1), 68-77
- Annakis, D., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring factors that influence talent management competency of academics in Malaysian GLC's and

non-government universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4), 163-185.

- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271-1282.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26 (3): 435 -462 Carter, R. (2009). Towards a new model of globalizing HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 16.
- Commonwealth of Australia. (2009). *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions*. Australian National Audit Office. Commonwealth of Australia. Retrieved from <http://www.anao.gov.au>
- Dheafani Arnila Pasaribu1, Yeni Absah, Sukaria Sinulingga. (2021). *International Journal of Research and Review*, Vol.8; Issue: 1; January.
- Farley, C. 2005, HR's role in talent management and driving business result. *Employee Relations Today*, 32 (1). 55-61.
- Garcia-Juna.B, Escrig-Tena.A& Segarra-Ciprés.M, (2020). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls, *European Journal of Innovation Management*, 22, Issue 5.
- George L. Dzimbiri, Alex Molefi. (2021). The impact of talent management on job satisfaction of registered nurses in Malawian public hospitals: 01
- Guerci, M. and L. Solari. (2012). Talent management practices in Italy-implications for human resource development, *Human Resource Development International*, 15(1): 25-41.

-
-
- Hahn, V. C., Frese, M., Binnewies, C., & Schmitt, A. (2012). Happy and proactive? The role of hedonic and eudaimonic well-being in business owners' personal initiative. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(1), 97-114
 - Kamil, Bidayatul Akmal Mustafa & Hamid , Zabeda Abdul & Hashim , Junaidah & Omar , Azura (2010) A study on the implementation of Talent Management practices at Malaysian companies , *Asian Journal of Business and Management Sciences* , Vol. 1 No. 4 ,pp147-162, www.ajbms.org.
 - Karunathilaka, S., Ab Yajid, M. S., & Khatibi, A. (2016). THE HR STRATEGIES IMPACT OF TALENT RETENTION ON PERFORMANCE OF PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS IN SRI LANKA. *European Journal of Research in Social Sciences* Vol, 4(6).
 - Kim, T. Y., Hon, H. Y., & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45. <https://doi.org/10.1080/10400410903579536>
 - Hamedani, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2011). Mapping the relationship between proactive behavior and talent management practices: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 11(3), 773-782.
 - Harimurti, C., & Hermawan, R. (2021). The Role of Talent Management in Improving the Quality of Human Resources: A Case Study approach of National Private Companies. *Technium Soc. Sci. J.*, 17, 386.
 - Hermann, D. and Felfe, J. (2014). 'Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity', *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
 - Hollanders, H., Arundel, A., & Buligescu, B. (2013). *European Union Public Sector Innovation Scoreboard 2013*. Belgium: European Union. Retrieved from http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/06/1540_EIS-2011-12.
 - Iman Khaki1,a , Hamid Erfanian Khanzadeh2,b, Azam Babaki Rad(2017)" Talent Management and Innovative Behaviour Based on the Mediating Role of Organizational Learning " *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, ISSN: 2300-2697, Vol. 79, pp 16-28James A.

Cannon, Rita McGree, (2011), " Talent Management and Succession Planning ", Chartered Institute of Personnel and Development, London, UK.

- Institute of Public Administration Australia. (2014), AUSTRALIAN PUBLIC SECTOR INNOVATION: Shaping the Future through Co-Creation. Institute of Public Administration Australia. Retrieved from <http://www.ipaa.org.au /documents/2014 /05/ innovation -report.pdf> Johnston,
- KIM, Ji Eun. (2021), "Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry." The Journal of Asian Finance, Economics and Business, Volume 8 Issue 5 / Pages.167-178 / 2021 / 2288-4637(pISSN)
- Lockwood, N. (2006), Talent Management: Driver for Organizational Success. Research Quarterly. 51 (6):1- 11.
- Lyria, R. K. (2014). Thesis on Effects of Talent Management on Organization performance in Companies Listed in NSE in Kenya submitted to Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology for the award of Doctorate degree of Philosophy in Human Resource Management.
- Lewis, R.E. and Heckman, R.J. (2006), "Talent management: a critical review", Human Resource Management Review, Vol. 16 No. 2, pp. 139-154
- Mathew, A. ,2014, Talent Management Practice in Select Organizations in India. Global Business Review, 16(1): 137-150.
- Mucha, R. T. (2004). The Art and Science of Talent Management. Organization Development Journal,22(4).
- Mwangi, W. (2009). Factors affecting talent management at Nation Media Group. Masters report, Strathmore Business School, Strathmore University, Nairobi.
- Njoroge, Naomi Wambui, (2012), Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya, Master Thesis, Business Administration, School of Business, University of Nairobi.

-
-
- Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 373-379.
 - Obinna, W. (2015). *Entrepreneurial Orientation, Business Development Services, External Business Environment, Internal Environment, and Performance of SMEs in Kenya*. Unpublished PhD Thesis, University of Nairobi School of Business.
 - OECD. (2012), Public-sector innovation. Retrieved from <https://www.oecd.org/sti/outlook/eoutlook/stipolicyprofiles/competencestoinnovate/public-sectorinnovation.htm>
 - Oladapo, V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention, *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3): 19-36.
 - Olaka, Loveday Owate Mnim, Lawrence Chima Okafor, and Fabian U. Ulo. (2018). "Talent management and innovation in indigenous hotels in Port Harcourt, Rivers State." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 20.3: 31-40.
 - Ouyang, K. Lam, W. Wang, W. (2015). Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior, *Asia Pacific Journal of Management* volume, 32, pages671–691.
 - Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Acad. Manage. J.* 59, 1088–1111.
 - Ramya, C.; Satyavani, B.; Omnamasivaya, B.; Usharani, N. & Ramesh, P. (2020). A Study on the Impact of Organizational Innovation on the Organization Performances of Hospitality Firms (With Reference to South India), *International Journal of Management*, 10 (11), 61-71
 - Redundo, R., Sparrow, P. R., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046-2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>

-
-
- Richard, S., Audrey, B., and Scott, E.2011, Nine best practice for effective talent management. Dimension International Inc. White paper available online, at [http:// www.ddiword.com](http://www.ddiword.com)
 - Rosenbati, M. (2011). The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizational perspectives. *Innovation: Management, policy & practice*, 13(2),207-219.
 - Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452.
 - Searle, Travis P., 2011 "A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents", A dissertation Doctor of Philosophy in Human Sciences (Leadership Studies), the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska Lincoln, Theses, Dissertations & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department.
 - Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment I organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
 - Sewify, A. (2021). The effect of talent management on organizational identification: Field study on the Office of Innovation Support, Technology Transfer and Marketing at Al-Azhar University (TAICO) - Egypt, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (2), 153-177
 - Swapna, R & Raja, K, (2012), “business transformation management the role of talent management with special reference to service sectors”, *journal of advances in management*, Vol. (10) No. (6).
 - The National Audit Office. (2009). *Innovation across central government. Ireland: The Stationery Office.* Retrieved from [https://www.nao.org.uk/wpcontent/uploads/2009/03/080912 .pdf](https://www.nao.org.uk/wpcontent/uploads/2009/03/080912.pdf)
 - Thomas, J.P., Whitman, D.S. & Viswesvaran, C. (2010). ‘Employee proactivity in organizations: a comparative meta-analysis of emergent proactive constructs’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300.

-
-
- Wahyu, K. (2019). The Effects of Time Pressure and Situational Constrains on The Proactive Work Behavior Through Psychological Empowerment as a Mediator. Russian journal of agricultural and socio-economic sciences, 85(1).
 - Windrum, P., & Koch, P. (2008). Innovation in Public Sector Services - Entrepreneurship, Creativity and Management. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
 - Wu, Chia-Huei, Parker, Sharon, Wu, Long-Zeng and Lee, Cynthia (2017) "When and why people engage in different forms of proactive behavior:" interactive effects of self-construal and work characteristics", LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, Academy of Management Journal.
 - Xie, Xuemei & Lv, Jiuchang, 2016 "Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: the moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination", International Entrepreneurship Management Journal, Springer Science Business Media, New York, 2016.
 - Yulia Fithriany Rahmah, M Sandi Marta, Mohamad Anton Athoillah, Diana Farid, THE APPROACH OF MANAGERS REGARDING INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR, Humanities & Social Sciences Reviews: Vol. 8 No. 2 (2020): March
 - Zehava Rosenblatt, Hilla Peretz (2011), The Role of Societal Cultural Practices in Organizational Investment in Training: A Comparative Study in 21 Countries"Journal of Cross-Cultural Psychology, June ,42(5):817-831

قائمة الاستبيان

عزيزي المبحوث

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء جزءاً رئيسياً من الدراسة الميدانية، والتي يُعدّها الباحث تحت عنوان: " الدور الوسيط للسلوك الإستباقي للعاملين في العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار التنظيمي- بالتطبيق على البنوك التابعة لقطاع الاعمال العام في مصر- بمحافظة القاهرة.

ولما كانت مشاركتكم تمثل جانبا بالغ الأهمية، نود أن أدعوكم للمشاركة في هذه الدراسة. بالإجابة على الاستبيان المرفق، علماً بأن كافة البيانات الواردة بها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ولكم خالص الشكر والتقدير على تعاونكم سلفا ، الباحث

السؤال الأول: المحور الأول: استراتيجية إدارة المواهب :

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة التي تعبر عن ممارسات إدارة المواهب في البنوك العامة يرجى ق راءة كل منهنه جيدا و إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارة	أبداً	بعضاً	متوسطاً	كثيراً	تماماً
١. يستقطب البنك الافراد وفق قواعد وإجراءات تتلائم مع متطلبات العمل.					
٢. يجتذب البنك اعداد نوعية من الموظفين للعمل فيها وفق مؤهلات تمكنهم من ذلك .					
٣. يتوفر لدى البنك موظفين مؤهلين للعمل فيها من خلال المهارات والإمكانات التي يمتلكونها.					
٤. يقوم البنك بتطوير موظفين وفقاً لمتطلبات العمل الذين يقومون به.					
٥. يعمل البنك على تنمية مهارات ومواهب موظفيها بطرق مختلفة وممكنة لمواكبة التغيرات.					
٦. يقيم البنك عدد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تحسن من أداء موظفيها .					
٧. يمتلك البنك القدرة على تحديد إجراءات الأداء بشكل معروف من قبل العاملين الموهوبين					
٨. يعتمد البنك مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة					
٩. يمتلك البنك القدرة على توفير الأمن اللازم للعاملين الموهوبين في الأقسام كافة					
١٠. يحافظ البنك على مستوى عالي مما تمتلكه من مواهب وذوي خبرة في مجال عملها.					
١١. يمتلك البنك معلومات متكاملة عن المسار الوظيفي للعاملين الموهوبين لديها.					
١٢. يحفز البنك الموهوبين على البقاء فيها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.					

المحور الثاني : السلوك الإستباقي للعاملين:

م	العبارة	توافق تماماً	توافق	محايد	موافق غير متوافق
١.	تحسين إجراءات العمل ضمن أولوياتي				
٢.	أتعلم باستمرار التقنيات والتكنولوجيا الجديدة بما يتلاءم ومتطلبات عملي بالبنك				
٣.	نتفرد بتنفيذ حلول للمشكلات التنظيمية الملحة				
٤.	أبادر بتقديم مقترحات للتعامل مع قضايا العمل بالبنك حتى لو تعارضت مع توجهات الآخرين				
٥.	أروج لتنفيذ الأفكار الجديدة لزملائي بالبنك.				
٦.	لدى علم تام بالقضايا التي قد يكون رأيي فيها مفيداً في البنك				
٧.	طرح الأفكار الجديدة والمقترحات ضمن أولوياتي				
٨.	أقوم باقتراح أفكار إبداعية في مجال عملي بالبنك				
٩.	أنادي بأهمية طرح أفكار جديدة لتغيير إجراءات العمل السائدة بالبنك.				
١٠.	أحاول إرساء أساليب عمل جديدة أكثر فعالية في أداء مهامى الوظيفية بالبنك.				
١١.	أقوم بتطوير الإجراءات والأنشطة الفعالة بالبنك حتى لو كانت تستغرق وقتاً طويلاً لتنفيذها.				
١٢.	أخطط لمنع وقوع وتكرار المشكلات في مجال العمل بالبنك				
١٣.	أخصص الوقت اللازم للتخطيط من أجل منع تكرار حدوث المشاكل				

١- **المحور الثالث : إدارة الابتكار :** فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس الابتكار التنظيمي في البنوك العامة "، والمطلوب: إبداء رأيك بالنسبة لكل عبارة بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تمثل وجهة نظرك:

العبارات	توافق تماماً	توافق	محايد	موافق غير متوافق
١٣. يطبق البنك العديد من الأساليب المتبعة في إنتاج الخدمات(التقنيات، المعدات، البرمجيات)				
١٤. يطبق البنك كافة العمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين من أجل إنتاج الخدمات وتسليمها للمتعامل.				
١٥. يطبق البنك كافة الأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات المؤسسية مثل أنظمة الصيانة ، العمليات، الشراء ، المحاسبة				

				١٦. هناك استخدام للتطبيقات الإلكترونية الذكية والانترنت online services لإتاحة الخدمات للمتعاملين.
				١٧. يتم توفير الخدمات على مدار ٢٤ ساعة/ ٧ أيام في الأسبوع
				١٨. يطبق البنك المواصفات الفنية للخدمات technical specifications لتحسين جودة الخدمات.
				١٩. يوجد ربط إلكتروني بين البنك مع البنوك الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثل الربط الإلكتروني والنافذة الواحدة)
				٢٠. يوجد تفعيل للخدمات الذاتية عبر الأكتشاك الإلكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى فروع البنك.
				٢١. تهتم إدارة البحوث بالأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من أجل تحسن وتطوير و نوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين.
				٢٢. يوجد بالبنك عدد من الأنظمة الإدارية مثل (نظام إدارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)
				٢٣. هناك وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)
				٢٤. توجد أنظمة التعيين في الوظائف كالعامل الجزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بعد.
				٢٥. تطبق إدارة البنك أنظمة إدارة المعرفة، ووسائل جمع المعلومات وتحليلها
				٢٦. تطبق إدارة البنك وسائل تنظيم العلاقات الخارجية مع المؤسسات الحكومية
				٢٧. تقوم إدارة البنك بعدد من الأساليب تعزز سمعة و صورة البنك مثل الهوية المؤسسية والحملات الدعائية.
				٢٨. تقوم إدارة البنك بعمل خطة تسويق وترويج للخدمات في أوساط المتعاملين
				٢٩. تقدم إدارة البنك أساليب التشاور مع المتعاملين وأصحاب المصلحة
				٣٠. تقدم إدارة البنك أساليب توفير المعلومات حول الخدمات وصول الحصول عليها.

مع خالص شكري وتقديري ، ، ، الباحث.

The Mediating Role of Proactive Behavior of Employees in the relationship between Talent Management and Organizational Innovation in the context of Public Commercial Banks in Egypt

Dr. Ashraf Mohamed Awad

Abstract

This research intends to examine the mediating role of Proactive behavior of employees in the relationship between talent management and organizational innovation in the context of public commercial banks in Egypt (Cairo Governorate) Survey data for the study were collected from (٤٠٠) employees of those banks with a response rate of (71%). For the analysis, the structural equation modeling method using the (Smart-Pls3) software has been realized. Our results show that **First:** talent management have a positive and significant impact on organizational innovation. **Second:** Proactive behavior of employees have a positive and significant impact on the organizational innovation. **Third:** talent management has a positive and significant effect of proactive behaviors. Our findings corroborate the assumption of the mediating role of proactive behavior in between human talent management and organizational innovation. Managerial implications of the study highlight the importance of enabling proactive behavior when talent management are implemented in order to achieve organizational innovation outcomes.

Keywords: human talent management; proactive behavior; organizational innovation .