



الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وتعزيز الابتكار المؤسسي: بالتطبيق على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات

بحث مُستل من رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

جمعة محمد علي سليمان النقبى

باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

جامعة الحسن الثاني، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية عين الشق، المملكة المغربية

venderediatm@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

النقبى، جمعة محمد علي سليمان (٢٠٢٥). الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب وتعزيز الابتكار المؤسسي: بالتطبيق على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ١٥٩٧-١٦١٨.

الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين استراتيجية

إدارة المواهب وتعزيز الابتكار المؤسسي: بالتطبيق على الوزارات

الحكومية بدولة الإمارات

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في الوزارات الحكومية بدولة الإمارات. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (المسحي) كنوع من الدراسات التحليلي الوصفي. وقد تم جمع ٢٨٤ عينة صالحة من المديرين والمشرفيين في مجال إدارة الموارد البشرية. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجيات إدارة المواهب على كل من سلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي. وتوصلت النتائج أيضاً بوجود تأثير معنوي مباشر لسلوكيات العمل الاستباقية على الابتكار المؤسسي لدى الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وفيما أشارت النتائج بوجود تأثير معنوي غير مباشر لاستراتيجيات إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية لدى الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وعلاوة على ذلك، فإن الدراسة الحالية تقدم قيمة للوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة في توجيه القرارات الإدارية والسياسية في الوزارات الحكومية نحو تطبيق سياسات وممارسات تعزز سلوكيات العمل الاستباقية والابتكار من خلال تطوير وإدارة المواهب البشرية بشكل فعال. وقد قامت الدراسة بتقديم توصيات يمكن للوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية والابتكار، وبالتالي تحقيق أداء متميز وتلبية تطلعات المواطنين والمجتمع بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية إدارة المواهب، سلوكيات العمل الاستباقية، الابتكار المؤسسي، القطاع الحكومي.

١. المقدمة

لقد فرضت التغيرات المتسارعة التي حدثت في القرن الحادي والعشرين واقعاً جديداً على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها، إلى زيادة المنافسة بين المنظمات سواء في القطاعين العام أو الخاص حتى بات البقاء والنجاح هدفاً استراتيجياً لهذه المنظمات. ولكن المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه، الأمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة وتحسين الأداء، ويتجسد هذا الاستثمار فيما يُعرف بإدارة المواهب لدى المنظمات، فالمنظمات الناجحة مستقبلاً هي التي تنجح في جذب وتطوير والاحتفاظ بالمع وأفضل الموظفين، إذ يُعتبر رأس المال البشري المصدر الرئيسي الذي يولد القيمة داخل المنظمة (Caligiuri et al., 2024).

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

بالإضافة إلى، أن البيئة الاقتصادية الحالية تجعلنا نقر بأنه قد أصبحت الموهبة من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية (Liu-Lastres et al., 2024). ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها. إن إدارة المواهب تلعب دوراً هاماً في جذب المواهب، واختيارها، وتطويرها، والحفاظ عليها؛ لأنها أهم مواردها التنظيمية، مما يجعلها الركيزة الأساسية للإبداع والابتكار لأي مؤسسة (Mogrovejo et al., 2025; Qadikolai et al., 2025).

وفي حين، إدارة المواهب هي استراتيجية واسعة منظمة شاملة للتوظيف والتدريب والاحتفاظ بالأداء الأفضل للموظفين (Bari, M. W., & Di Virgilio, 2025). ويمكن تحفيز الابتكار المؤسسي من خلال تعزيز وتطوير سلوكيات العمل الاستباقية لدى الموهوبين (Mubarak et al., 2021)، حيث بات السلوك الاستباقي (Proactive Behavior) يُوصف بأنه الجهود المبذولة للتحكم الفاعل في البيئة الفردية من أجل أن تكون استباقية في مواجهة عدم اليقين وتعزيز الابتكار (Segarra-Ciprés, 2019).

وعلاوة على ذلك، فالسلوك الاستباقي يُعد أحد المقومات الأساسية التي تُمكن المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات ذات أحداث غير مسبوقة وغير متوقعة من الاستمرار في مواجهة التحديات والمنافسة في الاقتصاد العالمي (Lent et al., 2024). ولكي تتمكن من الوفاء بمتطلبات العملاء والمرونة في مواجهة التغيرات السريعة، فهي تكون بحاجة ملحة إلى أفراد يتخطون المتطلبات المحددة للمهام، ويمارسون العمل بشكل استباقي من خلال اتخاذ المبادرة (Kim, 2021).

فالمؤسسة التي تقوم على الابتكار المؤسسي تهتم بجذب أفضل المواهب الموجودة في سوق العمل، والتي تتميز بروح المخاطرة وتكون ثقافتها مبنية على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تميزها بسلوكيات العمل الاستباقية (Nurjaman et al., 2019). ومن هنا سنحاول دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي من خلال تبني الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية بالتطبيق على الوزارات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢. المراجعة الأدبية وتطوير فرضيات الدراسة

٢، ١ استراتيجية إدارة المواهب

وُعرف إستراتيجيات إدارة المواهب على أنها إستراتيجيات تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير للعاملين الموهوبين والاحتفاظ بهم ما أمكن (Bari & Di Virgilio, 2025). وتركز إدارة المواهب على وضع الأفراد المناسبين في الوظائف الملائمة لهم، وتشمل تخطيط القوى العاملة، المسارات الوظيفية، وبرامج التطوير (Hermawan & Harimurti, 2021). فاستراتيجية إدارة المواهب تسعى إلى تمكين الموظفين الجدد، والاحتفاظ بالمتميزين الحاليين، واستقطاب أصحاب الكفاءة العالية الذين يتطلعون للعمل في المنظمة. علاوة على ذلك، تهدف هذه العملية إلى ضمان قدرة المنظمة على الريادة المستقبلية من خلال تطوير مهارات إستراتيجية تحقق قيمة تنافسية مستدامة (Dheafani et al., 2021). بالنسبة للعديد من المنظمات، الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية لا تخاطر بوجودها، بل بنجاحها (Bassi & McMurrer, 2007). ويرى الباحث أن إستراتيجيات إدارة المواهب تُعد عنصراً حيوياً لتحقيق الاستدامة التنظيمية والتميز التنافسي. فهي تتجاوز عمليات

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

الاستقطاب والتعيين التقليدي لتشمل تخطيطاً متكاملًا للقوى العاملة، وتطوير المسارات الوظيفية، وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز الكفاءات الاستراتيجية. كما يعتبر الباحث أن التركيز على وضع الأفراد المناسبين في الأدوار المناسبة يعزز إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى. ويرى الباحث أيضاً أن استثمار المنظمات في تطوير مواردها البشرية يمثل أحد أهم الركائز للريادة المستقبلية، حيث إن العنصر البشري المتميز هو ما يمنح المنظمات قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٢, ٢ سلوكيات العمل الاستباقية

سلوكيات العمل الاستباقية هي مجموعة من التصرفات التي يبادر بها الموظفون ذاتياً بهدف تحسين الأداء الوظيفي أو معالجة التحديات قبل وقوعها، دون الحاجة إلى توجيه مباشر من الإدارة (Yuspahrudin et al., 2024). وتتجلى أهمية هذه السلوكيات في تمكين الأفراد من مواكبة ظروف عملهم مع احتياجاتهم وقدراتهم. كما تتيح للعاملين أصحاب المبادرات الاستباقية التكيف بشكل فعال مع بيئاتهم المهنية، مما يساعدهم على تعبئة مواردهم الوظيفية وخلق بيئة عمل ملئمة بالتحديات التي تعزز الحماس والمشاركة، وهما من السمات الأساسية للاندماج الوظيفي (Bakker et al., 2012). ويعتقد الباحث أن السلوك الاستباقي عاملاً رئيسياً في تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز فعالية المنظمات. فهي لا تقتصر على تحسين الوضع الراهن، بل يشمل أيضاً استحداث حلول وأفكار جديدة ترتبط بالوضع الحالي. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم هذا السلوك في التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتجنبها، إلى جانب تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات (Wahynu, 2019).

٣, ٢ الابتكار المؤسسي

الابتكار المؤسسي هو عملية إدخال أفكار أو تقنيات أو ممارسات جديدة تهدف إلى تحسين الأداء والفعالية داخل المؤسسة (Bataineh et al., 2024). فالابتكار المؤسسي في القطاع العام هي عملية تطوير وتطبيق أفكار وأساليب جديدة لتحسين الهياكل التنظيمية والإجراءات والعمليات داخل المؤسسات الحكومية (Onuorah & Bosso, 2024). فالابتكار المؤسسي في القطاع العام يشير إلى إدخال تغييرات نوعية على السياسات، النظم، أو الإجراءات التنظيمية، من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة والموارد المتاحة، لخلق قيمة مضافة وتحقيق تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي والرضا العام للمستفيدين من الخدمات الحكومية (Cinar et al., 2024). ويرى الباحث أن الابتكار المؤسسي يمثل ضرورة حتمية لتحقيق التحسين المستمر في الأداء والفعالية داخل المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، ويُعد الابتكار المؤسسي وسيلة أساسية لتطوير الهياكل التنظيمية وتحسين العمليات والإجراءات بما يحقق قيمة مضافة للمؤسسات الحكومية.

٤, ٢ تطوير فرضيات الدراسة

١, ٤, ٢ العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية والابتكار المؤسسي.

وقد أكدت العديد من الدراسات على العلاقة بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي. يعد جذب المواهب من الأمور المهمة التي تحدد الأداء المؤسسي، وبالتالي وفقاً للدراسات السابقة، فإن استقطاب المواهب له أثر إيجابي معنوي على الأداء المؤسسي. وأكد (Abou-moghli 2019) أن استراتيجيات الابتكار تساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية. ويؤثر استقطاب المواهب

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

والاحتفاظ بها على عملية الابتكار والفعالية التنظيمية، وإن الاستثمار في إدارة المواهب وتطويرها يثري رأس المال الفكري، وهو توازن كبير بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي (Abd El Rahman & Farghaly, 2019). أكد (Mohammed et al. (2018 من خلال دراسته حول إدارة المواهب أن هناك منافسة كبيرة بين المنظمات في مجال التكنولوجيا الحديثة، مما أدى إلى زيادة الموظفين ذوي المعرفة بالإضافة إلى تغييرات كبيرة في السوق. وأظهرت دراسة (Galanti (2024 & Fantinelli أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات متقدمة في إدارة المواهب، مثل التركيز على الابتكار الجماعي والتطوير الفردي، تحقق مستويات أعلى من الابتكار المؤسسي مقارنة بتلك التي تقتصر على استراتيجيات واضحة. كما بينت دراسة (Zaki, K., & Elnagar (2024 أن إدارة المواهب تمثل عنصرًا استراتيجيًا يساهم في بناء ثقافة الابتكار، من خلال تعزيز التعاون بين الفرق ودعم التنوع الفكري داخل المنظمة.

ويضيف الباحث أن التحديد الصحيح للمواهب وتطويرها واستخدامها والاحتفاظ بها من المرجح أن يترجم إلى ابتكارات أعلى من حيث الخدمات والعمليات والتسويق والمنتجات، وهذا سيؤدي أيضًا إلى تحسين ابتكار المؤسسات. وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرضية الدراسة الأولى على النحو التالي:

H1: يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية على الابتكار المؤسسي لدى الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

٢، ٤، ٢ العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب البشرية وسلوكيات العمل الاستباقية.

يميل الموظفون ذوو السلوكيات الاستباقية والموهوبون إلى تقديم توصيات واقتراحات مبتكرة تساهم في تحسين بيئة العمل وأداء المنظمة (Meyers, 2020). ويتميز هؤلاء الأفراد بتوجههم الذاتي، حيث يسعون باستمرار إلى تطوير أنفسهم، مؤمنين بأهمية التغيير الإيجابي ودوره في تحقيق نتائج أفضل (Roha Mohamed Jais et al., 2021). ويمتلك الموظفون ذوو السلوكيات الاستباقية الموهوبة معرفة شاملة بالسياسات والإجراءات التنظيمية، مما يمكنهم من أخذ زمام المبادرة لتحقيق أهدافهم (Ardi et al., 2024). على النقيض، الموظفون ذوو سلوكيات العمل الاستباقية المنخفضة نادرًا ما يبادرون، مما يؤدي إلى تباطؤ تطورهم المهني وانخفاض مكانتهم.

ويسعى الموظفون الذين يتحلون بسلوكيات استباقية موهوبة إلى توسيع مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز قيمتهم السوقية ويفتح لهم المزيد من الفرص المهنية (Meyers, 2020). ويزداد الأداء الوظيفي عندما يشارك الموظفون في مهام إضافية، ويظهرون الابتكار والتكيف لمواجهة بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. (Maan et al., 2020)

فالأداء الوظيفي الجيد يعتمد على عناصر رئيسية، منها: الابتكار، والمبادرة، والسلوك الاستباقي (Shafique & Zia-ur-Rehman, 2021). ومع ذلك، فإن الفرص التي توفرها ممارسات إدارة المواهب، مثل الإرشاد والتدريب، تظل غير كافية لتحقيق أداء متميز إذا لم يكن الموظفون يتمتعون بسلوكيات استباقية موهوبة (Kallidukkil & Jayaraj, 2024). كما يُقال: "يمكن للمرء أن يقود الحصان إلى الماء، لكنه لا يستطيع إجباره على الشرب". لذا، فإن ممارسات إدارة المواهب تحقق نتائج إيجابية فقط إذا امتلك الموظفون السلوك الاستباقي الموهوب، حيث يصبحون أكثر قدرة على استغلال موارد المنظمة وتلبية متطلبات إدارة المواهب. (Meyers, 2020)

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

فالموظفون ذوو السلوك الاستباقي الموهوب يظهرون قدرة فائقة على مواجهة التحديات بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الحالية. فهم يتمتعون بالثقة في قدراتهم، ويبحثون عن حلول بديلة للمشكلات، وغالباً ما يجازفون لتحقيق النتائج المرجوة. على النقيض، يميل الموظفون ذوو السلوك الاستباقي المنخفض إلى انتظار حدوث التغييرات ثم محاولة التكيف معها (Islam et al., 2024).

تتناول نظرية الإشارة العلاقة بين السلوك الاستباقي الموهوب وممارسات إدارة المواهب، حيث تشير إلى أن طرفاً ما قد يمتلك معلومات ومعارف غير متوفرة للطرف الآخر (Hamedani et al., 2011). أو أوضح Meyers (2020) أن هذه النظرية تفسر كيف أن الموظفين ذوي السلوك الاستباقي الموهوب يتمتعون بإمكانات ووعي أعلى بقدراتهم وطموحاتهم مقارنة بغيرهم. وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرضية الدراسة الأولى على النحو التالي:

H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية على سلوكيات العمل الاستباقية لدى الوزارات الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة.

٢، ٤، ٣ العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي.

تعتبر الشخصية الاستباقية بمثابة الدافع للتغيير والقدرة على الاستجابة لبيئة الفرد (Bateman & Crant, 1993). وترتبط الشخصية الاستباقية بالنتائج الإيجابية المتعلقة بالعمل، حيث يُظهر الموظفون ذو الشخصية الاستباقية سلوكاً استباقياً، فالأشخاص الذين لا يتصرفون بشكل استباقي يفشلون في الشعور بالمشاكل والفرص من حولهم (Ma et al., 2024).

فالأفراد الذين يتسمون بالنشاط الاستباقي يهدفون بشكل مستمر في تحسين الذات وطلب النصائح من الآخرين (Kim et al., 2005). وببساطة، فإن الشخصية الاستباقية تجلب الحافز للعمل (Major et al., 2006). ويُعرف الأشخاص ذو الشخصية الاستباقية بالمجازفين؛ فهم يتعاملون مع المواقف المعقدة باعتبارها تحدياً شخصياً يؤدي إلى سلوك عمل مبتكر (Ullah et al., 2024). فالأفراد ذوو سلوكيات العمل الاستباقية يسألون أنفسهم بسلوكيات التكيف، بما في ذلك القرارات الظرفية، والتعامل مع الموقف، وتغيير طرق العمل، وعندما يواجهون الضغوطات، فإنهم يحاولون الحصول على الموارد والفرص الإيجابية التي يمكن أن تساعدهم على النمو وخفض التوتر (Nayyeri et al., 2024). وقد استنتجت الدراسات السابقة إلى أن الأشخاص ذوي الشخصيات الاستباقية يمكنهم التعامل بشكل جيد مع متطلبات العمل والنجاح في بيئة العمل (Fuller & Marler, 2009). وقد وجدت علاقة إيجابية بين الشخصية الاستباقية وسلوك العمل الابتكاري (Ullah et al., 2024). فالأشخاص ذوو سلوكيات العمل الاستباقية ملتزمون ومجازفون ومبدعون، مما يؤدي إلى سلوك مبتكر. وتشير العديد من الخصائص الوظيفية إلى الابتكار والإبداع. ويجب إعادة تصميم الوظائف لتسهيل الإبداع (Damanpour, 1991)، لمعالجة بيانات الأعمال المعقدة الحالية التي تتعد عن الطرق التقليدية (Chan Kim & Mauborgne, 2005). وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرضية الدراسة الثالثة على النحو التالي:

H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات العمل الاستباقية على الابتكار المؤسسي لدى الوزارات الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة.

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

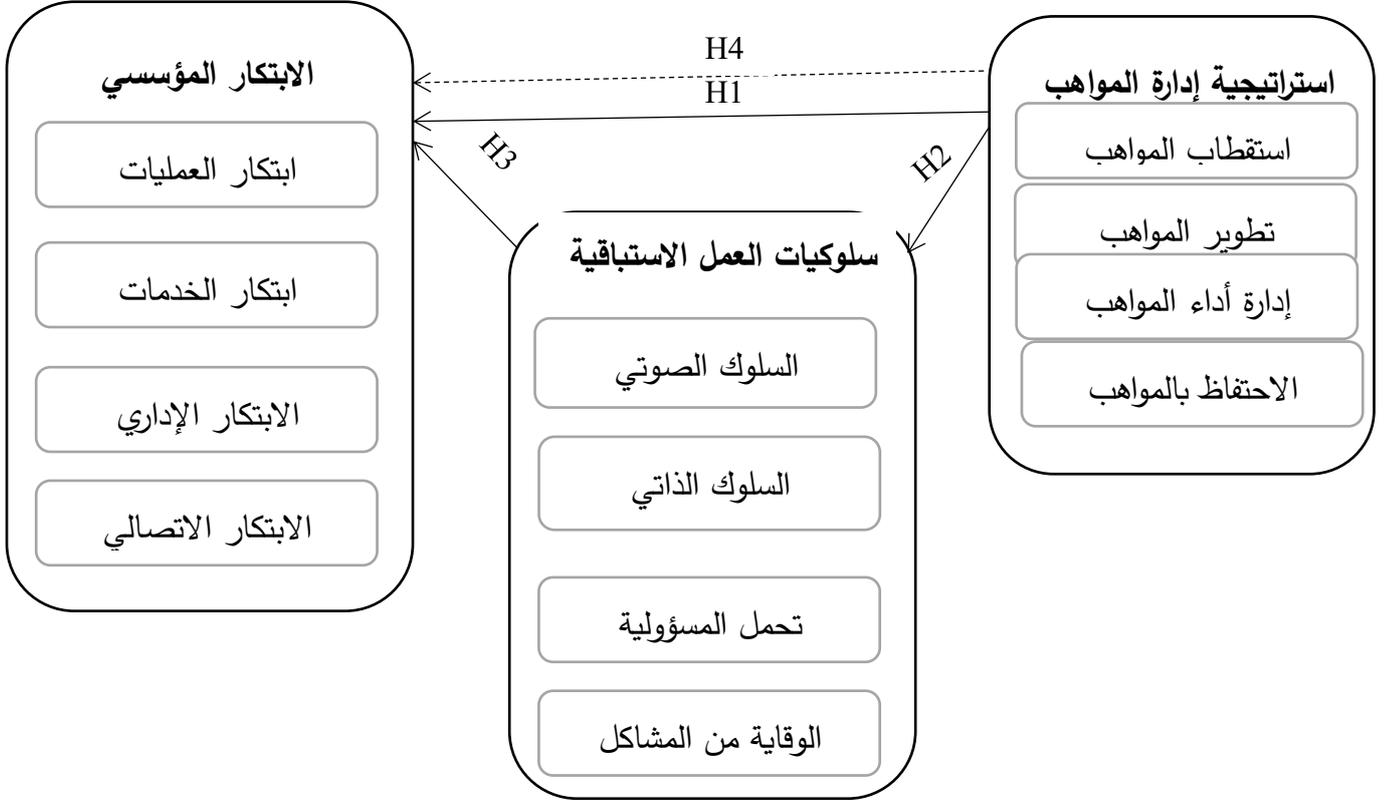
٢، ٤، ٤ الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية.

أظهرت الدراسات أن ممارسات استراتيجيات إدارة المواهب تؤثر بشكل كبير على المستويين الفردي والتنظيمي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر عبر متغيرات وسيطة. على سبيل المثال، أكدت دراسة (Faugoo (2024) على أهمية تبني إدارة المواهب لتمكين المنظمات من خلق بيئة مميزة تتميز بالتشجيع على التعلم، وتبادل المعارف والخبرات، وتعزيز روح الفريق، مع التركيز على رؤية شاملة تدعم النجاح المؤسسي.

وفي السياق ذاته، استعرضت دراسة (Hidayat et al. (2023) تأثير الشخصية الاستباقية والدعم التنظيمي في تعزيز الإبداع لدى الموظفين. واستنتجت الدراسة إلى أن إبداع الموظفين يعد عنصراً حاسماً لشركات القوات الإذاعية، حيث يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة فرص النجاح والاستدامة من خلال القدرة على ابتكار حلول جديدة. وأوضحت الدراسة أن المراسلين الميدانيين العاملين في قطاع الإعلام بحاجة إلى مستويات عالية من الإبداع لمواجهة تحديات العمل وابتكار أفكار جديدة تلبي متطلبات السوق. وأما دراسة (Escrig et al. (2020) ، فقد ركزت على تحليل مدى تأثير سلوك الموظفين الاستباقي على أداء الابتكار في الشركات العاملة بقطاع تكنولوجيا المعلومات. وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات استباقية يساهمون بشكل كبير في تعزيز الابتكار، مما ينعكس إيجابياً على الأداء التنظيمي. وبناء على ما سبق يمكن صياغة فرضية الدراسة الرابعة على النحو التالي:

H4: يوجد تأثير معنوي ايجابي غير مباشر لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية على الابتكار المؤسسي خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية لدى الوزارات الحكومية في دولة الامارات العربية المتحدة.

وبناءً على ما سبق من عرض المراجعة الأدبية وبناء الفروض، يمكن تناول الإطار المفاهيمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة على النحو الآتي:



الشكل (١) الإطار المفاهيمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجعة الأدبية.

٣. مشكلة وتساؤلات الدراسة

تم الحصول على بيانات استكشافية حول مدى تطبيق استراتيجية إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية ودورها في تحقيق الابتكار المؤسسي، بهدف مساعدة الباحث في تحديد بلورة مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها. كما تم التعرف على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد دقيق لمتغيرات الدراسة.

وقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية اشتملت على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من إدارة المواهب، وسلوكيات العمل الاستباقية، والابتكار المؤسسي. بالإضافة إلى عدد من المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية من ٧٠ فرداً (مدير إدارة، نائب مدير، رئيس قسم، موظف) من جميع الوزارات الحكومية في دولة الإمارات. وقد استهدفت الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

- أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية على تطبيق استراتيجية إدارة المواهب بشكل ممنهج، حيث أظهرت إجابات ٤٦ من أصل ٧٠ فرداً (بنسبة ٦٦٪) أن تطبيق إدارة المواهب يتم بشكل منظم. في المقابل، تبين من إجابات ٢٤ فرداً (بنسبة ٣٤٪) أنه لا يمكن تحديد مدى التطبيق الواضح لإدارة المواهب. وكما أظهرت النتائج غموضاً في العلاقة بين إدارة المواهب البشرية وممارسات الابتكار المؤسسي، حيث أجاب ٣٦ فرداً (بنسبة ٥١٪) أن العلاقة غير واضحة.
- لوحظ تباين في الفهم العام للعينة حول تأثير كل من إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية على الابتكار المؤسسي. وكما أظهرت النتائج عدم القدرة على معرفة مدى تطبيق ممارسات العمل الاستباقية بشكل فعال في الوزارات الحكومية.
- تبين للباحث أهمية دراسة تأثير استراتيجية إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية، خاصة وأن عمليات الابتكار والإبداع تحتاج إلى سلوكيات عمل استباقية من العاملين. كما أكدت الدراسة الحاجة الماسة لتبني هذه السلوكيات من قبل إدارة الوزارات الحكومية لتعزيز الابتكار المؤسسي.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

١. ما تأثير إدارة المواهب على سلوكيات العمل الاستباقية في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة؟
٢. ما تأثير إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة؟
٣. ما تأثير سلوكيات العمل الاستباقية على الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة؟
٤. ما تأثير إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة؟

٤. أهداف الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. فحص تأثير إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة.
٢. قياس تأثير إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة.
٣. استكشاف تأثير سلوكيات العمل الاستباقية على الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة.
٤. قياس تأثير إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في الوزارات الحكومية في دولة الامارات المتحدة.

٥. أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في جانبين تبعاً لأهمية الموضوع المبحوث وهما:

- ١- **الجانب العلمي:** يعتبر هذا البحث امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المواهب وأثرها الكبير في جذب وتطوير والمحافظة على المبدعين من الموارد البشرية. وكما يتناول البحث متغيراً هاماً آخر وهو سلوكيات العمل الاستباقية، ويربط بين المتغيرين للتعرف على تأثيرهما في الابتكار المؤسسي. وهذه الدراسة تُعد الأولى التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة (إستراتيجية إدارة المواهب، سلوكيات العمل الاستباقية، الابتكار المؤسسي) وتطبقها في الوزارات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتسلط الدراسة الضوء على دور إدارة المواهب في تعزيز الابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية محل الدراسة. وفي حين، تسعى الدراسة إلى تشخيص سلوكيات العمل الاستباقية في الوزارات الحكومية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الابتكار المؤسسي.
- ٢- **الجانب التطبيقي:** تتجلى الأهمية التطبيقية لهذا البحث في تقديم إطار عملي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي للوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة وتعزيز قدرتها على الابتكار. وتسعى هذه الدراسة على تقديم توصيات عملية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب البشرية، مما يساعد على جذب الكفاءات المتميزة وتطويرها والمحافظة عليها. وكما تهدف إلى تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية داخل هذه الوزارات، بما يساهم في تمكينها من التعامل مع التحديات الديناميكية والبيئات التنافسية. ومن خلال الربط بين إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية ودورهما في دعم الابتكار المؤسسي، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم حلول عملية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي ودعم الأهداف الوطنية لدولة الإمارات.

٦. منهجية الدراسة

٦, ١ منهج الدراسة

بعد عرض الأدبيات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة، قمنا بتطوير فرضيات الدراسة ببناء إطار مفاهيمي يسعى الباحث لاختباره لتقديم مساهمات نظرية وعملية. وتحقيقاً لذلك، اعتمدت هذه الدراسة على منهج الكمي (المسحي) كنوع من الدراسات الوصفية التحليلية والتي تعتمد على الحقائق والأرقام والقادرة على تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة بسهولة وقابلة للتعميم (Creswell, 2014).

٦, ٢ العينة والإجراءات

يتمثل مجتمع الدراسة بالمديرين والمشرفين في قطاع الإدارة العامة والموارد البشرية، بالإضافة إلى الباحثين والمهتمين بمجالات الابتكار والتطوير في الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة الموارد البشرية والتوطين. وقد بلغ عدد في الوزارات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة بلغت ١٠١,٦١٠ موظف (وكالة أنباء الإمارات، ٢٠٢٤). ويتمثل نوع العينة في هذه الدراسة عي العينة قصدية (purposive sample)، حيث يتم اختيار الأفراد أو الوحدات النموذجية بناءً على معايير محددة مرتبطة بموضوع الدراسة. في هذه الحالة، يتم اختيار المشاركين في الدراسة استناداً إلى دورهم في

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

إدارة الموارد البشرية والمواهب والباحثين والابتكار والتطوير في الوزارات الحكومية. أما بالنسبة لحجم العينة، فإن حجم العينة المطلوبة هي ٣٨٤ مفردة، وقد تم جمع ٢٨٤ عينة صالحة وبمعدل استجابة ٧٤٪. فقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على موقع (Sample Size Calculator.net). وبناءً على ذلك، يوضح الجدول (١) المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة المستهدفة لهذه الدراسة على النحو التالي:

جدول (١) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (٢٨٤).

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	٢١٣	٧٥ %
	أنثى	٧١	٢٥ %
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٣٧	١٣ %
	٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة	١١٦	٤١ %
	٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	٨٥	٣٠ %
	٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة	٤٦	١٦ %
الحالة الاجتماعية	أعزب	٦٢	٢٢ %
	متزوج	١٧٩	٦٣ %
	أخرى	٤٣	١٥ %

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات SPSS V. 26.

ويوضح الجدول (١) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة التي بلغ عددها ٢٨٤ مشاركاً. تظهر البيانات أن غالبية العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم ٧٥٪ (٢١٣ مشاركاً)، مقارنة بـ ٢٥٪ من الإناث (٧١ مشاركة). وبالنسبة لتوزيع الأعمار، كانت الفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٤١٪ (١١٦ مشاركاً)، تليها الفئة من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة ٣٠٪ (٨٥ مشاركاً)، ثم الفئة من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة بنسبة ١٦٪ (٤٦ مشاركاً)، وأخيراً الفئة الأقل من ٢٥ سنة بنسبة ١٣٪ (٣٧ مشاركاً). أما من حيث الحالة الاجتماعية، فقد كانت النسبة الأكبر من المشاركين متزوجين بنسبة ٦٣٪ (١٧٩ مشاركاً)، بينما بلغت نسبة العزاب ٢٢٪ (٦٢ مشاركاً)، في حين سجلت الفئة الأخرى نسبة ١٥٪ (٤٣ مشاركاً). تعكس هذه النتائج تنوع العينة من حيث النوع الاجتماعي والعمر والحالة الاجتماعية.

٣، ٦ أداة ومقاييس الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام قائمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة، حيث تُعتبر هذه الأداة مناسبة بشكل خاص للمنهج الكمي. وتم قياس المتغير المستقل (استراتيجية إدارة المواهب) من خلال أربعة أبعاد قياس بمجموع ١٢ عبارة ككل وهم (استقطاب المواهب ٣ عبارات، تطوير المواهب ٣ عبارات، إدارة أداء المواهب ٣ عبارات، والاحتفاظ بالمواهب ٣ عبارات) وذلك وفقاً لـ (Lockwood, 2006). وفي حين، تم قياس المتغير الوسيط (سلوكيات

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

العمل الاستباقي) من خلال أربعة أبعاد بمجموع ١٣ عبارة ككل وتلك الأبعاد هي (تحمل المسؤولية ٣ عبارات، السلوك الصوتي ٤ عبارات، السلوك الذاتي ٣ عبارات، الوقاية من المشاكل ٣ عبارات) بالاعتمادا على (Wu Parker,2013). وأخيراً، تم قياس المتغير التابع (الابتكار المؤسسي) من خلال أربعة أبعاد كمجموع ١٨ عبارة ككل، وتلك الأبعاد هي (ابتكار العمليات ٣ عبارات، ابتكار الخدمات ٦ عبارات، الابتكار الإداري ٤ عبارات، الابتكار الاتصالي ٥ عبارات) بالاعتمادا على (Dodgson et al.,2011).

٧. تحليل البيانات

٧،١ الإحصاء الوصفي والارتباط لمتغيرات الدراسة

جدول (٢) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بين محاور الدراسة.

الابتكار المؤسسي	سلوكيات العمل الاستباقية	استراتيجية إدارة المواهب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
		1	0.740	3.780	استراتيجية إدارة المواهب
	1	0.566**	0.680	3.540	سلوكيات العمل الاستباقية
1	0.464**	0.397**	0.645	3.790	الابتكار المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

يوضح الجدول (٢) أن جميع المتغيرات لديها متوسطات حسابية قوية تتجاوز (٣,٥٤٠)، مما يشير أن المستجيبين يرون بأن استراتيجية إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي مفاهيم مرسخة في الوزارات الحكومية الإماراتية. وأما بالنسبة لمعاملات الارتباط، فقد كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($P < 0.01$). إذ تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين استراتيجية إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية بقيمة (٠,٥٦٦**)، وعلاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين استراتيجية إدارة المواهب والابتكار المؤسسي بقيمة (٠,٣٩٧**). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين سلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي بقيمة (٠,٤٦٤**).

٢,٧ تقييم نموذج القياس

جدول (٣) معاملات التحميل والثبات

المتغيرات	كود العبارة	معاملات التحميل	ألفا كرونباخ	الثبات المركب
استراتيجية إدارة المواهب	Xa1	0.500	0.895	0.915
	Xa2	0.740		
	Xa3	0.820		
	Xb1	0.740		
	Xb2	0.80		
	Xb3	0.700		
	Xc1	0.780		
	Xc2	0.750		
	Xc3	0.810		
	Xd1	0.790		
	Xd2	0.510		
Xd3	0.300			
سلوكيات العمل الاستباقية	Za1	0.8	0.853	0.863
	Za2	0.73		
	Za3	0.7		
	Zb1	0.73		
	Zb2	0.23		
	Zb3	0.4		
	Zb4	0.03		
	Zc1	0.7		
	Zc2	0.61		
	Zc3	0.67		
	Zd1	0.6		
Zd2	0.61			
Zd3	0.5			
الابتكار المؤسسي	Ya3	0.54	0.907	0.92٠
	Ya3	0.62		
	Yb1	0.64		
	Yb2	0.63		
	Yb3	0.75		
	Yb4	0.77		
	Yb5	0.75		
	Yb6	0.83		
	Yc1	0.62		
	Yc2	0.73		
	Yc3	0.68		
	Yc4	0.75		
	Yd1	0.2		
	Yd2	0.757		
	Yd3	0.1		
Yd4	0.25			
Yd5	0.24			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج 4 SmartPLS.

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى

كما موضح في الجدول (٣)، يقدم تقييم نموذج القياس تحليلاً لثلاث معاملات: معاملات التحميل، وألفا كرونباخ، والثبات المركب للمتغيرات الرئيسية للدراسة. تظهر جميع معاملات اتساقاً داخلياً موثوقاً به مع قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة أعلى من ٠,٧، مما يشير إلى ثبات ممتازة (Barrett, 2007). وكما هو موضح في الجدول، أن جميع قيم التحميل المعيارية لعبارات سلوكيات العمل الاستباقية أعلى من ٠,٤، باستثناء العبارة zb2,zb4 ومن ثم فإن المحور به صدق وسيتم حذف العبارة zb2,zb4. وفي حين جميع قيم التحميل المعيارية لعبارات الابتكار المؤسسي أعلى من ٠,٤، باستثناء العبارات (Yd3, Yc4, Yd2, Yd4, Yd5) ومن ثم فإن المحور به صدق وسيتم حذف العبارة (Hair et al., 2010) (Yd3, Yc4, Yd2, Yd4, Yd5).

٣,٧ قياس النموذج الهيكلي للدراسة

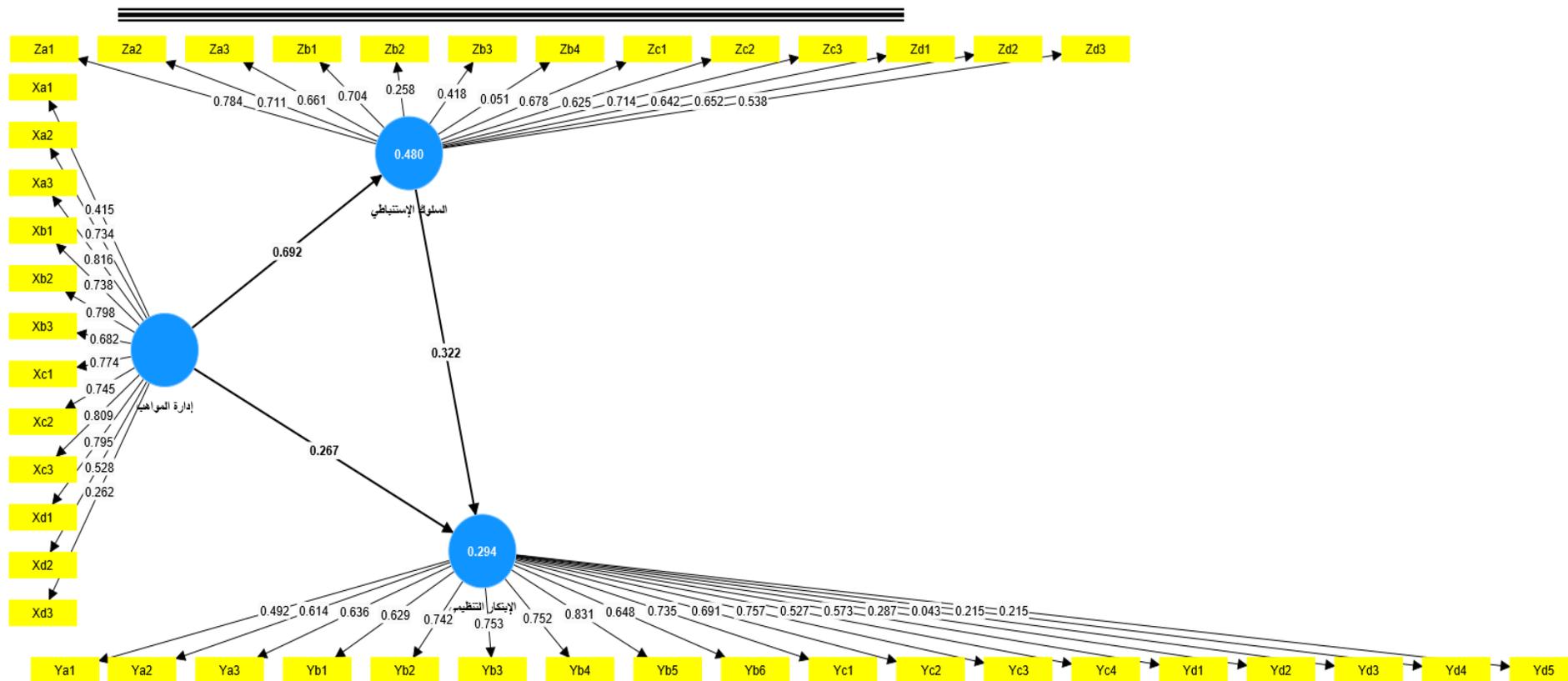
جدول (٤) نتائج تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية	المسار المباشر	قيمة معامل المسار	المعنوية	نتيجة الفرضية
H1	استراتيجية إدارة المواهب -> الابتكار المؤسسي	0.267**	0.000	قبول الفرضية
H2	استراتيجية إدارة المواهب -> سلوكيات العمل الاستباقية	0.692**	0.000	قبول الفرضية
H3	سلوكيات العمل الاستباقية -> الابتكار المؤسسي	0.322**	0.000	قبول الفرضية
H4	استراتيجية إدارة المواهب -> سلوكيات العمل الاستباقية -> الابتكار المؤسسي	0.241**	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLS 4.

ويوضح الجدول (٤) نتائج اختبار التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي للدراسة حيث يوجد اتضح بأن استراتيجية إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الابتكار المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٦٧**) وهي عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الأولى (H1). وفي حين، استراتيجية إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على سلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٦٩٢**) وهي عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثانية (H2). وأما سلوكيات العمل الاستباقية فهي تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر على الابتكار المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٢٢**) وهي عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الثالثة (H3). وأخيراً، استراتيجية إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي وغير مباشر على الابتكار المؤسسي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٤١**) وهي عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١. وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الرابعة (H4).

أ. جمعة محمد علي سليمان النقبى



الشكل (2) نموذج تأثير توسط سلوكيات العمل الاستباقية للعاملين بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي بالوزارات محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

٨. مناقشة نتائج الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو فهم الدور الوسيط الذي يلعبه سلوكيات العمل الاستباقية للموظفين في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والابتكار المؤسسي. توصلت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لاستراتيجية إدارة المواهب على الابتكار المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المواهب والابتكار المؤسسي (AI- Ruwaili, et al., 2013). كما تتفق هذه النتيجة مع دراسات أخرى التي أظهرت علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المواهب وتطوير القدرات الابتكارية للمؤسسة (Abou Al Nile, 2019; Ai Omari Al & Ibrahim, 2020; Dzimbiri & Molefi, 2021). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن ممارسات إدارة المواهب تعزز من ممارسات الابتكار المؤسسي في الوزارات المعنية. وفيما يتعلق باستقطاب المواهب، فإن الوزارات المعنية تسعى إلى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية من خلال اتخاذ إجراءات منهجية واستباقية لضمان جذب أفضل القوى العاملة الموهوبة. وأما تطوير المواهب تتمثل في تقديم برامج تدريبية متكاملة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يساهم في تعزيز روح المبادرة وتوليد الأفكار الجديدة وتنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاحتفاظ بالمواهب يتم عبر تلبية احتياجات وتوقعات الموظفين وتقديم المكافآت والدعم المناسب لهم، مما يحافظ على رضاهم ويساهم في استمرارهم في الوزارة. وإدارة أداء المواهب تشمل تحديد الأهداف ومتابعة تطور الأداء وتقديم المشورة والدعم لتطوير الأداء، مما يساهم في تعزيز الابتكار المؤسسي.

وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية إدارة المواهب على سلوكيات العمل الاستباقية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ardi et al., 2024; Kallidukkil & Jayaraj, 2024; Meyers, 2020; Islam et al., 2020). وتشير هذه الدراسات إلى أهمية إدارة المواهب البشرية في تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية للموظفين في الوزارات المعنية. وفي هذا الصدد، تتبنى الوزارات المدروسة استراتيجية للاحتفاظ بالمواهب، حيث يُلبى احتياجات وتوقعات الموظفين الموهوبين ويكافأون على أدائهم المتميز، مما يؤدي إلى رضاهم عن المنظمة واستمرارهم فيها. ويُعتبر هؤلاء الموظفون الموهوبون المحور الرئيسي لتحقيق النجاح المستقبلي للوزارات. وتقوم الوزارات محل الدراسة بتحديد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وتطبيق الخطط لتحسين الأداء وتطوير القدرات. يُقدّم التغذية الراجعة حول الأداء بشكل مستمر، وتُعدّ مراجعات لتقييم التقدم.

وتوصلت النتائج تأثير الإيجابي لسلوكيات العمل الاستباقية على الابتكار المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي تؤكد على أن سلوكيات العمل الاستباقية يساهم في تحفيز الابتكار المؤسسي (Kim, et al., 2010; Garcia-Juna, et al., 2020; Guan, 2019)، وتشير هذه الدراسات بأن الأفراد الذين يتسمون بالسلوكيات الاستباقية يكونون أكثر قدرة على تقديم مبادرات ابتكارية وتحديث الإجراءات والتعامل مع التحديات بشكل فعّال. وهذا يعكس أيضاً أن تأثير تعزيز سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر في تعزيز الابتكار المؤسسي.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابع أن سلوكيات العمل الاستباقية يعمل كوسيط في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والابتكار المؤسسي في الوزارات الحكومية بدولة الإمارات. ويُشير ذلك إلى أهمية دور سلوكيات العمل الاستباقية في تقديم مجموعة من الأفكار الإبداعية التي يمكن الاعتماد عليها في توقع المشكلات واقتراح الحلول البديلة، وبالتالي تقليل الآثار السلبية المترتبة عليها. ويرى الباحث أن هذه النتائج تُبرز أهمية دور استراتيجية إدارة المواهب البشرية في تطوير وتشجيع سلوكيات العمل الاستباقية للعاملين في الوزارات الحكومية، مما يمكنها من اقتراح أفكار إبداعية يمكن أن تساعد على تطوير الابتكار في الوزارات الحكومية ومواجهة التحديات التنافسية بنجاح.

٩. المساهمات النظرية

بناءً على النتائج السابقة والتي أظهرت أن سلوكيات العمل الاستباقية يعمل كوسيط في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والابتكار المؤسسي، يمكن توضيح المساهمات النظرية التي تقدمها هذه الدراسة على النحو الآتي:

- ١- **تعزيز فهمنا لدور السلوك الاستباقي:** تقديم الأدلة على دور سلوكيات العمل الاستباقية كوسيط في العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب والابتكار المؤسسي يساهم في تعميق فهمنا لكيفية تأثير ميزة سلوكيات العمل الاستباقية على تحفيز الابتكار داخل المؤسسات.
- ٢- **تحفيز المزيد من الابتكار والتطوير:** فهم العلاقة بين إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي قد يشجع على تطوير مزيد من الممارسات والسياسات التي تعزز سلوكيات العمل الاستباقية للموظفين وبالتالي تحفيز المزيد من الابتكار والتطوير داخل المؤسسات.

١٠. المساهمات التطبيقية

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة وتطبيقها على الوزارات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة، يمكن توضيح المساهمات التطبيقية التي تقدمها الدراسة على النحو الآتي:

- ١- **تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب:** قد تلهم النتائج الوزارات الحكومية في الإمارات لتحسين استراتيجياتها في إدارة المواهب، بما يشجع على تطوير وتعزيز سلوكيات العمل الاستباقية لدى الموظفين. ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات مزيداً من التدريب والتطوير وتوفير الفرص للموظفين للتعلم والتطور.
- ٢- **تعزيز الابتكار والإبداع:** بناءً على فهم أعمق للعلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي، يمكن للوزارات الحكومية تبني أنماط عمل تشجع على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، وهذا بدوره يمكن أن يساهم في تعزيز الفعالية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- ٣- **تطوير سياسات الموارد البشرية:** يمكن للنتائج البحثية أن تدعم عملية تطوير سياسات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية، مما يشمل جذب المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها. يمكن توجيه الاستثمارات نحو البرامج التدريبية والمبادرات التي تعزز سلوكيات العمل الاستباقية للموظفين.
- ٤- **تعزيز الرضا والولاء للمؤسسة:** من خلال تشجيع سلوكيات العمل الاستباقية وتطوير الابتكار المؤسسي، يمكن أن تزيد الوزارات الحكومية من مستويات الرضا والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

١١. الدراسة المستقبلية المقترحة

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح عدة دراسات مستقبلية لاستكشاف وفهم أكثر عن علاقة استراتيجية إدارة المواهب وسلوكيات العمل الاستباقية والابتكار المؤسسي. لذا يقترح الباحث باستكشاف هذه العلاقات بالتطبيق على قطاع مختلفة مثل (قطاع البنوك وغيرها). أو التوسع في استكشاف هذه العلاقات في مناطق جغرافية أخرى في منطقة الشرق الأوسط. ويقترح الباحث أيضاً أنه يمكن استكشاف هذه العلاقات وقياس مدى تأثيرها على أداء المؤسسات.

قائمة المراجع

1. Abd El Rahman, R., & Farghaly, S. (2019). Application of Optimise' Talent Management Model for Head Nurses on Nurses' Job Crafting and Innovation. **IOSR Journal of Nursing and Health Science**, 8(5), 81-95.
2. Abou-Moghli, A. A. (2019). The influence of compensation management strategy on talent retention: Exploring the mediating role of structural capital. **International Business Research**, 12(3), 165-173.
3. Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, 8(3), 2998.
4. Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F., & Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, 8(3), 2998.
5. Bari, M. W., & Di Virgilio, F. (2025). **Handbook of Talent Management and Learning Organizations: A Post-Pandemic Perspective**. CRC Press.
6. Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. **Personal. Individ. Differ**, 42(5).
7. Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. **Harvard business review**, 85(3), 115.
8. Bataineh, M. J., Sánchez-Sellero, P., & Ayad, F. (2024). The role of organizational innovation in the development of green innovations in Spanish firms. **European Management Journal**, 42(4), 527-538.
9. Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. **Journal of organizational behavior**, 14(2), 103-118.
10. Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 11(1), 393-421.
11. Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. **Journal of business strategy**, 26(4), 22-28.
12. Cinar, E., Simms, C., Trott, P., & Demircioglu, M. A. (2024). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. **Public Management Review**, 26(1), 265-292.
13. Creswell, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed approaches Congress Cataloging**. SAGE Publications, Inc .

-
-
14. Damanpour, F. (1991). Global banking: developments in the market structure and activities of foreign banks in the United States. **Columbia Journal of World Business**, 26(3), 58-70.
 15. Faugoo, D. (2024). Talent Management for Achievement of Organizational Supremacy: The Case of Reputed Global Multinationals That Have Achieved Unparalleled Success Through Superior Talent Management. **International Journal of Business and Technology Management**, 6(3), 753-764.
 16. Faugoo, D. (2024). Talent Management for Achievement of Organizational Supremacy: The Case of Reputed Global Multinationals That Have Achieved Unparalleled Success Through Superior Talent Management. **International Journal of Business and Technology Management**, 6(3), 753-764.
 17. Fuller Jr, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. **Journal of vocational behavior**, 75(3), 329-345.
 18. Galanti, T., & Fantinelli, S. (2024). Managing the future of talents: Digital innovation in learning organizations. **The Learning Organization**.
 19. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective (7 ed.)**. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
 20. 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.
 21. Hidayat, S., Febrianto, Z., Eliyana, A., Purwohedi, U., Anggraini, R. D., Emur, A. P., & Zahar, M. (2023). Proactive personality and organizational support in television industry: Their roles in creativity. *Plos one*, 18(1), e0280003.
 22. Islam, A., Ajmal, M., & Islam, Z. (2024). Unlocking work engagement: harnessing social capital, proactive personalities and POS in newcomers' organizational socialization. **International Journal of Organizational Analysis**.
 23. Kallidukkil, J., & Jayaraj, A. M. (2024). Talent Management Strategy: Upskilling And Reskilling of It Employees. **Journal Of Basic Science and Engineering**, 21(1), 521-531.
 24. Kallidukkil, J., & Jayaraj, A. M. (2024). Talent Management Strategy: Upskilling And Reskilling of It Employees. **Journal Of Basic Science and Engineering**, 21(1), 521-531.

-
-
25. Kallidukkil, J., & Jayaraj, A. M. (2024). Talent Management Strategy: Upskilling and Reskilling of IT Employees. **Journal Of Basic Science and Engineering**, 21(1), 521-531.
 26. Kim, J. E. (2021). Paradoxical leadership and proactive work behavior: the role of psychological safety in the hotel industry. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 8(5), 167-178.
 27. Lent, R. W., Brown, S. D., Wang, R. J., Cygrymus, E. R., & Moturu, B. P. (2024). Looking ahead, looking around, and looking to others: Identifying core proactive behaviors in the quest for career sustainability. **Journal of Career Assessment**, 32(3), 539-559.
 28. Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 36(1), 13-24.
 29. Ma, G., Zhu, X., Ma, B., & Lassleben, H. (2024). Employee proactive personality and career growth: the role of proactive behavior and leader proactive personality. **Behavioral sciences**, 14(3), 256.
 30. Ma, G., Zhu, X., Ma, B., & Lassleben, H. (2024). Employee proactive personality and career growth: the role of proactive behavior and leader proactive personality. **Behavioral sciences**, 14(3), 256.
 31. Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. **Journal of applied psychology**, 91(4), 927.
 32. Meyers, M. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. **Human Resource Management Review, Human Resource Management Review** .
 33. Mogrovejo, D., Franco-Medina, J., & Pacheco, A. (2025). The art of talent management: keys to maximizing performance in the travel industry. **Cogent Business & Management**, 12(1), 2448772.
 34. Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, 42(7), 989-1003.
 35. Nayyeri, S., Roodbari, H., & Shadnam, M. (2024). Navigating careers at sea: Career proactivity in extreme work contexts. **Applied Psychology**.

-
-
36. Onuorah, O. L., & Bosso, U. A. (2024). Public Sector Innovation in Nigeria: An Explorative Study of Approaches, Outcomes, and Challenges. **Journal of Public Administration, Policy and Governance Research**, 2(1), 55-67.
 37. Onuorah, O. L., & Bosso, U. A. (2024). Public Sector Innovation in Nigeria: An Explorative Study of Approaches, Outcomes, and Challenges. **Journal of Public Administration, Policy and Governance Research**, 2(1), 55-67.
 38. Qadikolai, H. G., Tabari, M., Bagherzadeh, M. R., & Kanani, Y. Q. (2025). Designing a hybrid model of talent management and organizational transparency in Iran veterinary organization. **Int. J. Nonlinear Anal. Appl**, 16(3), 273-283.
 39. Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. **European Journal of Innovation Management**, 22(5), 866-888.
 40. Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2024). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. **European Journal of Innovation Management**, 27(6), 1967-1985.
 41. Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2024). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. **European Journal of Innovation Management**, 27(6), 1967-1985.
 42. 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).
 43. Yuspahrudin, A., Abbas, H., Pahala, I., Eliyana, A., & Yazid, Z. (2024). Fostering proactive work behavior: Where to start?. **Plos one**, 19(5), e0298936.
 44. Zaki, K., & Elnagar, A. K. (2024). Unpacking talent management: a moderated mediation analysis of team dynamics and competitive performance in luxury hotels. **Employee Relations: The International Journal**.

Abstract

This study aimed to explore the role of talent management strategy in enhancing institutional innovation through the mediating role of proactive work behaviors in government ministries in the United Arab Emirates. The study relied on the quantitative approach (survey) as a type of descriptive analytical studies. 284 valid samples of managers and supervisors in the field of human resource management were collected. The results showed that there is a significant positive impact of talent management strategies on both proactive work behaviors and institutional innovation. The results also showed that there is a significant direct impact of proactive work behaviors on institutional innovation in government ministries in the United Arab Emirates. While the results indicated that there is a significant indirect impact of talent management strategies on institutional innovation through the mediating role of proactive work behaviors in government ministries in the United Arab Emirates. Moreover, the current study provides value to government ministries in the United Arab Emirates in directing administrative and political decisions in government ministries towards implementing policies and practices that enhance proactive work behaviors and innovation by developing and managing human talents effectively. The study provided recommendations that government ministries in the UAE can use to enhance proactive work behaviors and innovation, thus achieving outstanding performance and better meeting the aspirations of citizens and society.

Keywords: Talent management, proactive work behaviors, institutional innovation, government sector